



MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)

CURSO ACADÉMICO 2019-2020

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

**PLAN DE MARKETING: MIRÓ GESTIÓN INMOBILIARIA &
JURÍDICA**

MARKETING PLAN: MIRÓ GESTIÓN INMOBILIARIA & JURÍDICA

Autor

Da. Yismar Candelaria Rojas Moncada

Tutor:

Don Luis Vellido

En Santander, julio 2020

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
OBJETIVOS.....	7
1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	7
1.1 MISIÓN.....	7
1.2 VISIÓN.....	7
1.3 DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA	8
2. ANÁLISIS EXTERNO.....	10
2.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	10
2.1.1. Dimensión política.....	11
2.1.2. Dimensiones económicas	12
2.1.3. Dimensiones socio-culturales	14
2.1.4. Dimensión tecnológica.....	15
2.1.5. Dimensiones Ecológicas.....	16
2.1.6. Dimensiones legales	16
2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	16
2.2.1. Poder de negociación de los clientes	16
2.2.2. Rivalidad de la competencia actual	17
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores.....	18
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores	18
2.2.5. Amenaza de productos sustitutivos	19
3. ANÁLISIS INTERNO	20
3.1. Recursos y Capacidades	20
3.2. Organización Empresarial	22
4. ANÁLISIS DAFO	23
5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS - Canvas	23
5.1. Objetivos Estratégicos.....	27
5.2. Definición de Estrategias de Marketing	27
5.3. Segmentación y Posicionamiento	30
6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)	33
6.1. Plan de Producto	34
6.2. Plan de Precios	36

6.3. Plan de Plaza - Distribución	37
6.4. Plan de Promoción	40
6.5. Plan de Procesos	43
6.6. Plan de Personas	43
6.7. Plan de Evidencias físicas	44
7. EJECUCIÓN Y CONTROL.....	45
Ejecución	45
Control	47
CONCLUSIONES	48
BIBLIOGRAFÍA.....	49
Anexos.....	53

Índice de tablas.

Tabla 7-1. Costes plan de Marketing	46
---	----

Índice de cuadros.

Cuadro No 3.1. Marco practico.....	20
Cuadro No 4.1 Análisis DAFO.....	23
Cuadro No 5.1. Bloques del modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur.....	25
Cuadro No 5.2. Estrategias genéricas de Porter.....	28
Cuadro No 5.3. Principales variables de segmentación.....	31
Cuadro No 7.1. Cronograma Plan de Marketing.....	45

Índice de gráficos.

Gráfico 1.1. Modelo de Abell Miró Gestión Inmobiliaria y Jurídica (parte 1)	8
Gráfico 1. 2. Modelo de Abell Miró Gestión Inmobiliaria (parte 2).....	9
Gráfico 2.1. PIB de Colombia último 8 años.....	12
Gráfico 2.2. Variación anual del IPC Colombia.....	13
Gráfico 2.3. Tasa de participación, ocupación y desempleo.....	14
Gráfico 2.4. Asistencia escolar de la población entre 5 y 24 años.....	14
Gráfico 2.5. Índica de penetración – conexión a internet banda ancha.....	15
Gráfico 3.1. Recursos.....	21

RESUMEN

En el siguiente trabajo se elaboró un plan de Marketing para la empresa de servicios Miró Gestión Inmobiliaria y Jurídica con sede en Bogotá, Colombia.

En primer lugar, se presentó la empresa y se dio a conocer quiénes son, su trayectoria y filosofía, luego se delimitó el mercado de referencia usando como herramienta el modelo de Abell. A continuación se procedió a realizar un análisis externo, primero del macroentorno a través de la matriz Pestel para conocer aspectos como el político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, posteriormente se efectuó el análisis del microentorno mediante la aplicación de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que permitió conocer el estado de la competencia actual, las barreras de entradas al sector, el poder de negociación de los clientes y proveedores y los productos que pueden ser sustitutos del servicio prestado por Miró. Finalmente se efectuó un análisis interno de la empresa que permitió conocer sus capacidades, recursos y organización.

A partir de la información anterior, se realizó la matriz DAFO para conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con los que cuenta la empresa. Seguidamente se elaboró un canvas que sirvió como plan de ruta para definir los objetivos estratégicos a corto y largo plazo que se espera alcanzar con el plan de marketing. Establecidos dichos objetivos, se procedió a diseñar la estrategia de marketing, se evaluaron estrategias de crecimiento, competitivas y según ventajas competitivas de Porter, tomando ésta última por considerarse la que más se adaptó, con una estrategia de marketing mix diferenciado, a continuación con las principales variables de segmentación de Kotler se eligió los segmentos del mercado que permitió establecer el mercado meta y en el posicionamiento se eligió la metodología basada en beneficios para lograr el objetivo deseado, culminado el proceso anterior, se elaboró el plan de marketing que contempla en 7 aspectos relevantes: producto, precio, plaza, promoción, procesos, personas y evidencias físicas y, por último, se procederá definir las medidas para la ejecución donde se incluyó un cronograma de planificación y unos costos estimados así como el control del plan.

Para culminar se dio a conocer las conclusiones obtenidas.

ABSTRACT

In the following master's thesis, a Marketing plan was developed for the company Miró Gestión Inmobiliaria y Jurídica, which is located in the city of Bogotá, Colombia.

First, the company was presented and its who and their background and philosophy were made known, then the reference market was defined using the Abell model as a tool. Subsequently, an external analysis was carried out, first of the macroenvironment through the Pestel matrix to know aspects such as the political, economic, social, technological, ecological and legal, and subsequently the microenvironment analysis was carried out by applying the five forces competitive of Porter, which allowed to know the state of the current competition, the barriers to entry to the sector, the negotiation power of customers and suppliers and the products that can be substitutes for the service provided by Miró. Finally, an internal analysis of the company was carried out, which revealed its capabilities, resources, and organization.

Based on the above information, the SWOT matrix was carried out to find out the weaknesses, threats, strengths and opportunities that the company has. Subsequently, a canvas was prepared that served as a route plan to define the short and long-term strategic objectives that are expected to be achieved with the marketing plan. Once these objectives were established, the marketing strategy was designed, growth strategies were evaluated, competitive and according to Porter's competitive advantages, taking the latter as the one that was most adapted, with a differentiated marketing mix strategy, then with the The main segmentation variables of Kotler were the market segments that allowed establishing the target market and in the positioning, the profit-based methodology was chosen to achieve the desired objective, after completing the previous process, the marketing plan included in 7 relevant aspects: product, price, place, promotion, processes, people and physical evidence and, finally, it will be necessary to define the measures for the execution where a planning schedule and estimated costs were included, as well as the control of the plan.

To conclude, the conclusions obtained were disclosed

INTRODUCCIÓN

“En Bogotá el 60% de los emprendimientos no logra llegar al quinto año”. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)

De acuerdo a estudios realizados en el año 2016 por Innpulsa-Colombia, quienes son la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional, creada en 2012 para promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia, Bogotá, por ser la capital concentra la mayor actividad de emprendimiento del país, esto motivado por la conectividad de la ciudad con el interior del país y con otras ciudades de la región, adicional a esto el gran número de habitantes, que oscila alrededor del 16% de la población nacional con ocho millones de habitantes.

En esta ciudad, desde años anteriores al 2008 se ha percibido la voluntad de aumentar la competitividad de la región, entre los años 2008 al 2012, con el programa de la Alcaldía Bogotá positiva, se comenzó a tratar el emprendimiento, no obstante, se refería básicamente a lo que se puede considerar como autoempleo y formación para el trabajo, luego entre años 2012 y 2015 el emprendimiento se incorporó a la economía popular y al desarrollo de tecnología aplicado al campo de la agricultura en el perímetro urbano de la ciudad. Desde el 2016 y al menos hasta el 2020, el emprendimiento presenta un panorama más complejo y prometedor que ha disparado el número de personas que se aventuran a emprender, tal como lo demuestran los 151.970 nuevos emprendimientos en el 2019 con una variación del 4,1% frente al año anterior (CCB, 2020). El ecosistema también se ha consolidado con la entrada en juego de diversos autores, entre ellos: instituciones gubernamentales¹, de apoyo académico², y del sector económico y productivo³.

El anterior ecosistema ha generado una creación y consolidación de empresas, pasando de 762.080 empresas en el año 2018 a 795.648 empresas en el año 2019, solamente en la ciudad de Bogotá (CCB, 2020), situación que ha incrementado de manera abrumadora la competencia en el mercado bogotano, lo cual ha obligado a que las empresas obtén por dos caminos, cerrar y liquidar o reinventarse. Ese proceso de reinversión, particularmente en materia de marketing será el que se pretende implementar en la empresa de servicios jurídicos y asesoría en la compraventa y arrendamientos *“MIRÓ GESTIÓN INMOBILIARIA & JURÍDICA”*, creada y establecida en la ciudad de Bogotá en el año 2012.

¹ Innpulsa Colombia, Cámara de Comercio de Bogotá, Secretaría de Desarrollo Económico, Colciencias, Invest Bogotá.

² Universidad EAN, Universidad de los Andes, Universidad del Rosario, Universidad de la Sabana, Universidad Javeriana, Servicio Nacional de Aprendizaje.

³ Fundación Bavaria, Fundación Bolívar-Davivienda, Cluster de industria, de calzado, gastronomía, salud, entre otros.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dado el volumen de competitividad, el problema radica en resolver cómo una empresa de servicios jurídicos y asesoría en el área de finca raíz, a través de la innovación y el rediseño de su estrategia, puede crecer en un ambiente altamente competitivo.

OBJETIVOS

El objetivo principal es presentar una propuesta que brinde las herramientas necesarias para implementar una estrategia que optimice los recursos disponibles e impacte positivamente la gestión, así como los resultados de Miró Gestión Inmobiliaria & Jurídica SAS.

1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Miró Gestión Inmobiliaria & Jurídica SAS, es una empresa de asesoría jurídica y servicios de acompañamiento en la compraventa y arrendamientos de inmuebles urbanos, constituida en el 2012 en la ciudad de Bogotá Colombia, a la fecha cuenta con 8 años de operaciones continuas, en el año 2017 incursionó en el mercado de la ciudad de Villavicencio Departamento del Meta y el 2018 en la ciudad de Cartagena – Departamento de Bolívar.

Entre sus principales servicios se encuentran: la gestión como agentes inmobiliarios en el proceso de compraventa de inmuebles tanto de vivienda urbana, así como de uso comercial en el norte de Bogotá, Villavicencio y Cartagena, ofrece soluciones en la búsqueda de inmuebles para arrendamiento, también complementa su servicios a personas naturales con la opción de remodelación de vivienda e inmuebles comerciales, ya sea para incrementar su valor al momento de la venta, para gestionar en menor tiempo un arrendamiento o cuando un comprador desea adecuar espacios a su estilo y darle toques mas personales, de otro lado en los servicios jurídicos ofrece asesoría en los procesos relacionados con el derecho inmobiliario, estructuración y elaboración de proyectos de soluciones habitacionales. (Miró 2019)

1.1 MISIÓN

Según Muñoz (2012), la misión define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas, además, tiene como objeto suministrar con claridad a los empleados y stakeholders, fundamentalmente para qué existe la organización (Jhonson, Whittington, Scholes, Angwin y Regnér, 2014). Actualmente no se encuentra disponible en la página web la misión de la empresa.” (Miró, 2019).

1.2 VISIÓN

La visión se puede concebir como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo y debe servir de norte a las acciones de sus miembros (Francés 2006). En el mismo sentido, de acuerdo a Jhonson et al., (2014), la visión concierne al futuro que la organización busca crear, típicamente expresa una

aspiración que entusiasmará, incrementará el compromiso y aumentará el rendimiento. Actualmente no se encuentra disponible en la página de la empresa” (Miró 2019).

1.3 DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Para entender el panorama general del estado actual de la empresa, además de la descripción general, la misión y la visión, se ha considerado relevante utilizar el modelo de Abell, el cual, según Obeso, M., Díaz, J., & López, C. (2017), nos permite definir el modelo de negocio mediante tres dimensiones:

- Función: hace referencia a las necesidades específicas que la empresa plantea satisfacer en los clientes(el Qué).
- Tecnología: cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (el Cómo).
- Cliente: los segmentos de consumidores que pueden estar interesados en los servicios o productos (a Quién).

Atendiendo a lo anterior, en los siguientes esquemas se plasmarán los resultados del modelo de Abell, considerando el estado actual de la empresa, para lo anterior se realizaron entrevistas con los directivos de la compañía y se complementaron con la información suministrada en la página web de la compañía.

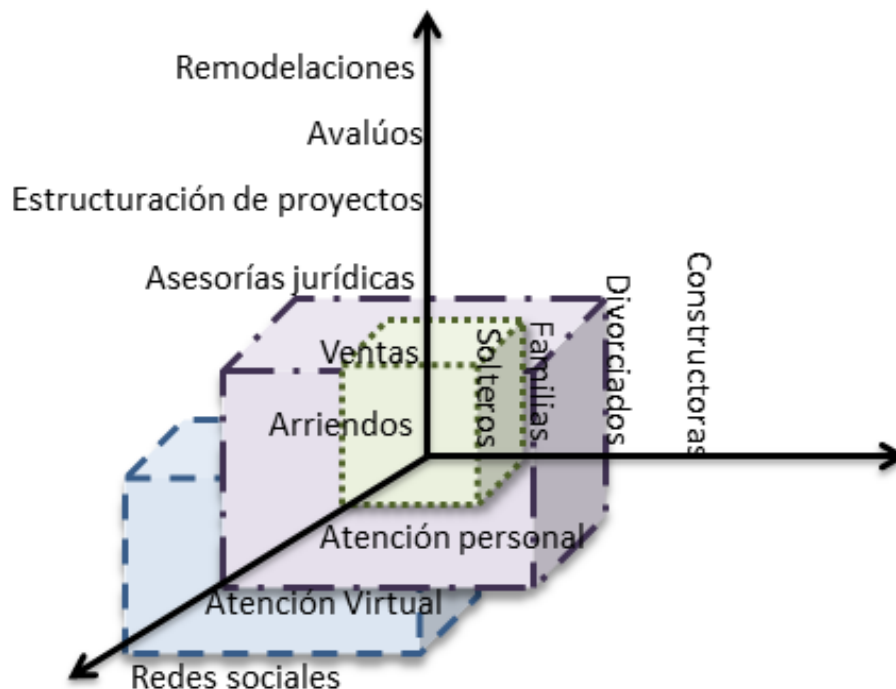


Gráfico 1.1. Modelo de Abell Miró Gestión Inmobiliaria y Jurídica (parte 1)
Fuente: Elaboración propia

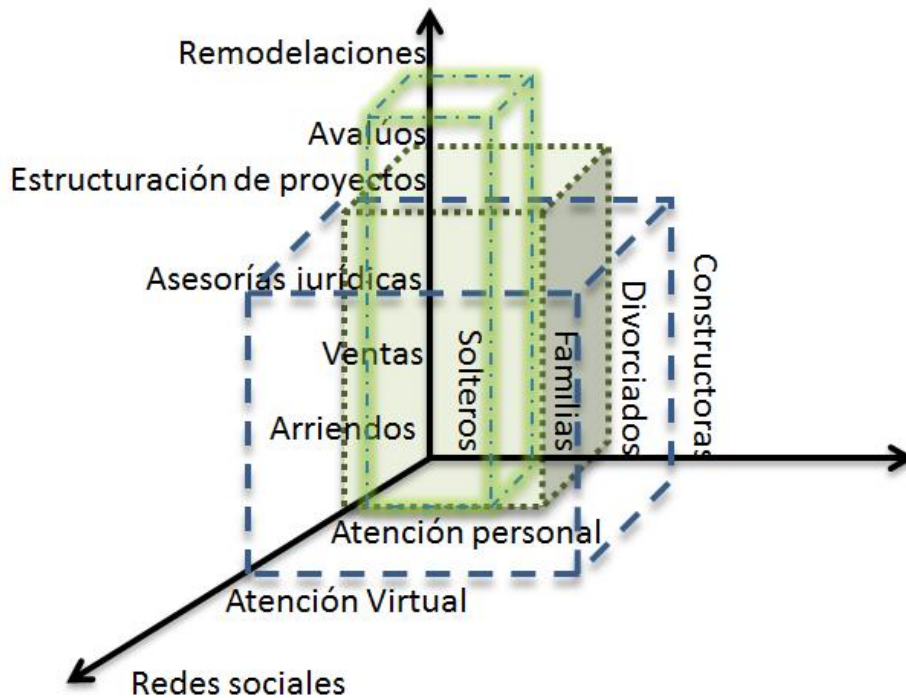


Gráfico 1. 2. Modelo de Abell Miró Gestión Inmobiliaria (parte 2)
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en las imágenes, en la coordenada de “funciones” (correspondientes al eje Y), se puede establecer que ofrecen una muy amplia gama de servicios que incluyen los siguientes:

- Ventas
- Arriendos
- Asesoría jurídica
- Estructuración y venta de proyectos
- Avalúos
- Remodelaciones

En el referente a “clientes” (correspondiente al eje X), y teniendo en consideración los servicios ofrecidos por Miró Gestión Inmobiliaria & Jurídica, se tiene que los clientes potenciales de dichos servicios pueden ser:

- Solteros (personas viviendo solas)
- Familias (recién casados o con hijos)
- Divorciados (necesidad de vender inmuebles adquiridos durante el matrimonio)
- Constructoras (proyectos nuevos)

Finalmente, en materia de “tecnología” (correspondiente al eje Z), la manera en que Miró Gestión Inmobiliaria & Jurídica llega a sus clientes, es a través de los siguientes canales:

- Atención personal en sus oficinas
 - Bogotá
 - Villavicencio

- Atención virtual
 - Página web
 - Portales inmobiliarios:
 - www.metrocuadrado.com
 - www.fincaraiz.com
 - www.locanto.com
 - www.goplaceit.com
 - Redes sociales
 - Facebook
 - Instagram
 - LinkedIn

El objeto del análisis anterior es tener un panorama general del estado actual de la empresa, conociendo la intercepción del qué con el cómo y sabiendo a quién va dirigido, conocemos el Core business, se puede apreciar que las soluciones tecnológicas de atención personalizada virtual y redes sociales en distintos partes del proceso pueden atender las necesidades de arriendos, ventas y asesorías jurídicas del clientes, bien sean solteros, casados, divorciados, incluso un primer acercamiento con las constructoras, esto se definiría como el mercado de la empresa.

Así mismo, la mayoría de las necesidades descritas en el eje “Y” de funciones son comunes para todos clientes, sin embargo se requiere de tecnologías diferente, es preciso señalar que cuando se plantea satisfacer la necesidad de compra o arriendo de un inmueble para lograr un cierre éxito del negocio, solo se podría con atención personalizada.

En vista de lo anterior, la empresa Miró Gestión Inmobiliaria y Jurídica, debe establecer su entorno competitivo para cada necesidad que plantea satisfacer, eje “Y” y llegando al grupo de clientes específicos que desea alcanzar, para ello en el siguiente aparte, se realizará el análisis de los factores externos de la empresa, el cual estará subdividido en el estudio del macro entorno mediante la aplicación de la Matriz Pestel y del micro entorno haciendo uso de la Matriz de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

2. ANÁLISIS EXTERNO

De acuerdo con Rivera y de Garcillan (2012) el entorno consiste en el conjunto de fuerzas directas e indirectas, controlables e incontrolables que son susceptibles de ejercer influencia, tanto desde un ámbito macroeconómico como microeconómico, en todas las decisiones, acciones y resultados de la empresa. Siendo así, el entorno está influenciado por proveedores, clientes, competidores, bancos, mercados, instituciones gubernamentales, medio ambiente, comunidad, legislación y economía nacional e internacional. Para los efectos del presente análisis se ha diferenciado en macro entorno y micro entorno.

2.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Tras identificar el estado actual de la empresa, a continuación se analizará el macro entorno, en el cual se identificarán los factores externos que afectan directa e

indirectamente la empresa. Para ello, como se dijo previamente, se utilizara la matriz de PESTEL. De acuerdo a Martínez (2012), la metodología PESTEL consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro, entre ellos, los factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio y se pueden catalogar de la siguiente manera:

2.1.1. Dimensión política

La política resalta el rol del estado y otras fuerzas políticas. El estado es a menudo importante en la medida en que puede considerarse como un actor directo en la economía. No obstante, no solo el estado es el único actor político, existen movimientos ciudadanos, grupos de campaña o medios de comunicación que pueden influir de manera relativamente importante en una determinada industria o mercado.

La situación política colombiana se caracteriza por la estabilidad, al tratarse de un país democrático en el que los representantes son elegidos por los ciudadanos en elecciones caracterizadas por el sufragio universal en las que pueden votar todos los colombianos mayores de 18 años. El estado colombiano se ha caracterizado por tener bien definidas las tres ramas del poder público desde más de cincuenta años. La rama ejecutiva está encabezada por el presidente de la república y sus ministros y establecida mediante un régimen centralizado, lo cual facilita la comprensión de la legislación ya que, una vez expedida aplica para todo el territorio nacional. La rama legislativa es bicameral, a la cámara alta se le denomina Senado de la República y está compuesta por 102 miembros cuya circunscripción es nacional. La cámara baja se denomina Cámara de Representantes y sus 172 miembros son elegidos a través de circunscripción territorial, es decir, que de cada departamento (provincias), se elige un determinado número de representantes teniendo en consideración el número de habitantes. En consecuencia, se puede afirmar que la rama legislativa es sólida e independiente. Finalmente el tercer poder denominado Rama Judicial, está compuesta por tres altas cortes: La Corte Constitucional, la cual se podría denominar “Corte de cierre”, se encarga de salvaguardar La Constitución Política colombiana de 1991 que está vigente en la actualidad, de tal manera que cualquier ley, resolución o actuación que vulnere los derechos constitucionales recae en su jurisdicción. De otro lado está La Corte Suprema de Justicia, que se encarga de dirimir conflictos entre particulares en material laboral, comercial, civil y penal y finalmente la tercera alta corte, se denomina Consejo de Estado y se encarga de los asuntos que puedan surgir de conflictos entre los particulares contra el estado o entre entidades estatales. De lo anterior, se puede concluir que es un estado con un buen sistema de pesos y contrapesos, de tal manera que si existe excesos en una de las ramas las otras dos cuentan con el poder suficiente para limitarlos.

En 2018 fue elegido como presidente el Señor Iván Duque, político de talante liberal perteneciente a un partido que se podría catalogar como de Centro Derecha, en su campaña y en su discurso presidencial siempre enfatizó en la importancia del emprendimiento y de la economía naranja. En cuanto a una de sus principales reformas referentes al sector privado, una de sus primeras propuestas fue la disminución de impuestos a sociedades y compañías a nivel nacional. Para compensar el vacío presupuestal decidió gravar a un número mayor de personas naturales. Dicha medida,

aunque impopular, beneficiará y se espera que impulse la empresa privada. Es decir, en materia política las condiciones para crear empresa son favorables.

Aunado a lo anterior, Colombia firmó en el 2017 un acuerdo de paz con la guerrilla de las FARC, movimiento revolucionado que operó durante más de 50 años y afectaba la economía y desarrollo desde dos puntos de vista: el primero evitando la inversión extranjera por el peligro que representaba invertir en un país en guerra y el segundo, destinando gran parte de PIB a la cartera de defensa. Por esa razón se espera que los recursos que se dejaron de invertir en la guerra directa, se inviertan en el postconflicto y en ayudas a emprendedores.

2.1.2. Dimensiones económicas

La dimensión económica hace referencia a los factores macroeconómicos, entre ellos, a los indicadores económicos como el P.I.B., Índice de Desempleo, ciclos de negocios y tasas de crecimiento económico diferencial. Es importante entender como las industrias y mercados pueden verse afectados por la prosperidad o el declive de la economía entendida como un todo.

El **PIB** de Colombia, en los últimos ocho años ha presentado la siguiente variación:

Gráfico 1. Producto Interno Bruto (PIB)
Tasas de crecimiento en volumen¹
2012-I – 2019^{pr}-IV

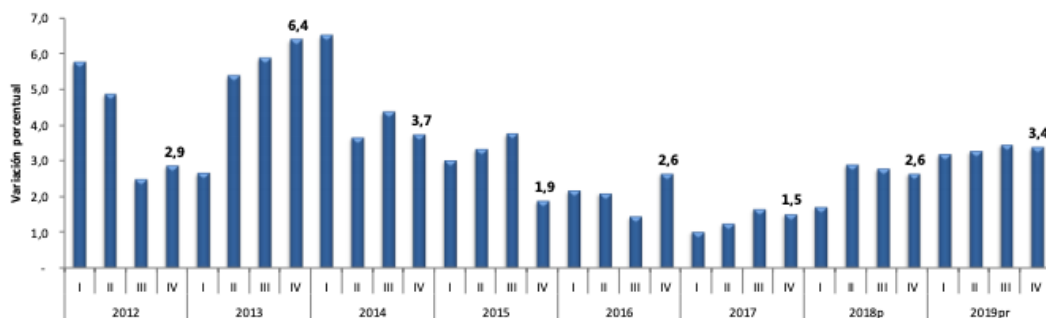


Gráfico 2.1. PIB de Colombia último 8 años
Fuente: www.dane.gov.co

Tras una baja del segundo semestre del 2012 hasta el primer semestre del 2013, el P.I.B., mostró signos de recuperación alcanzando crecimiento de hasta 5% trimestral, que se mantuvo hasta finales del 2014. A partir del 2015 la economía colombiana sufrió una desaceleración que se ve reflejada en la tasa de crecimiento del P.I.B., la cual se redujo a un 1% en el tercer trimestre del 2017, cifra que ha sido la más baja en la última década. Por fortuna a partir del segundo semestre del 2016 las cifras del crecimiento, pese a ser bajas en comparación del 2013 y 2014, reflejan indicios de recuperación económica que se han mantenido hasta el cuarto trimestre del año 2019. Cabe destacar que el crecimiento del año 2019 se asemeja al del 2015, siendo alentador para la economía nacional. Esta situación pese a ser un aspecto negativo a nivel macroeconómico, abre un abanico de posibilidades para las empresas de servicios.

Índice de Precios al Consumidor (I.P.C.): En cuanto al I.P.C., presentó una variación de 3,72% en los últimos 12 meses frente al mismo periodo del año anterior que fue de 3,10%. Y la variación mensual del I.P.C. para el mes de febrero fue de 0,67%, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE 2018), como se puede ver en la siguiente tabla:

Variación anual del IPC total
Enero 2009 - Febrero 2020

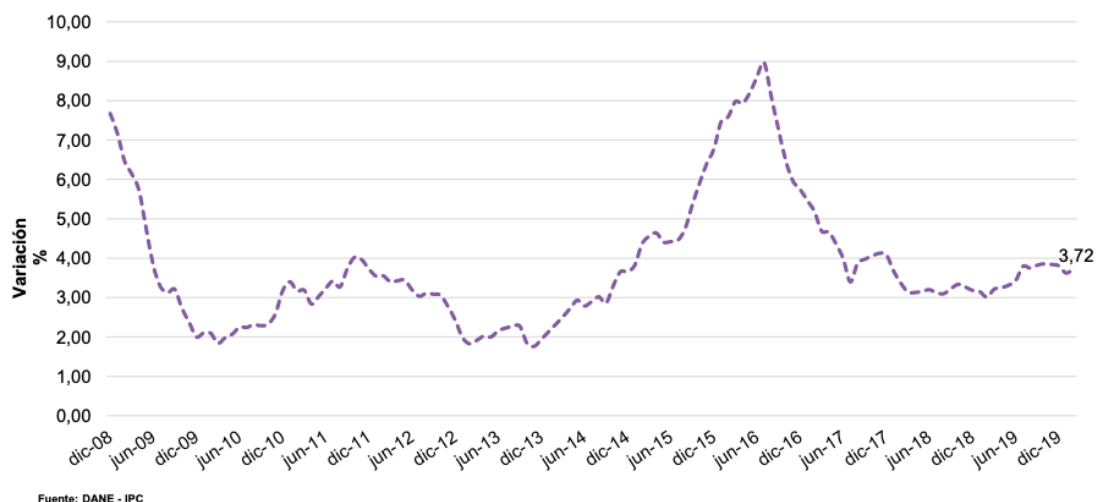


Gráfico 2.2. Variación anual del IPC Colombia
Fuente: www.dane.gov.co

Lo anterior refleja que la economía colombiana durante los últimos 10 años ha mantenido índices de inflación relativamente bajos. Dichos pronósticos estaban fijados dentro del rango de meta establecidos por el Banco de la República de Colombia, entidad que afirma que la inflación baja promueve el uso eficiente de los recursos productivos, disminuye la incertidumbre, incentiva la inversión y evita la redistribución arbitraria del ingreso y la riqueza (Banco de la Republica 2018). La estabilidad del I.P.C., es relevante para el sector inmobiliario por cuanto la Ley 820 de 2003 ha fijado como tope de incremento anual para arrendamientos de vivienda urbana el I.P.C. Ahora bien, para inmuebles de uso comercial no existe esa restricción, no obstante, básicamente en todos los contratos se toma como base el I.P.C., más un determinado número de puntos porcentuales. Lo anterior permite otorgarle al sector inmobiliario cierta estabilidad y la posibilidad de efectuar proyecciones sobre ingresos futuros de manera razonablemente segura.

Tasa de desempleo. De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (D.A.N.E.), la tasa de desempleo para enero del 2020 se situaba en 13%, la tasa de ocupación se situaba en 54,4% y la tasa global de participación fue de 62,5%. El porcentaje de desempleo ha ido ascendiendo en los dos últimos años y se espera que incremente debido a las situaciones que se presentan actualmente en el país relacionadas con el virus Covid-19. El número de personas desocupadas llegó a 3.216.000 personas, lo que refleja un aumento de 39.000 frente al mismo mes del año anterior.

Gráfico 1. Tasa global de participación, ocupación y desempleo
Total nacional
Enero (2011 – 2020)

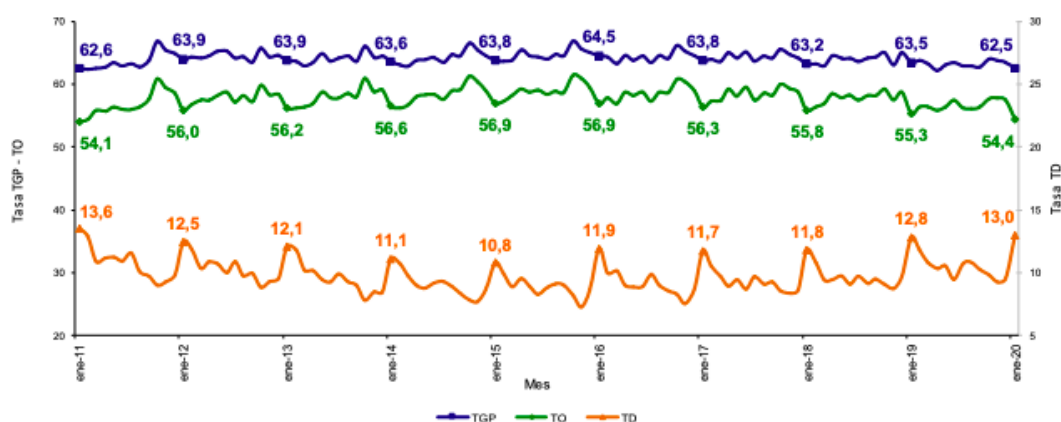


Gráfico 2.3. Tasa de participación, ocupación y desempleo
Fuente: www.dane.gov.co

2.1.3. Dimensiones socio-culturales

En ella se recopila las influencias sociales, incluyen el cambio de cultura, evolución demográfica, movilidad social y laboral, nivel educativo, cambios en el estilo de vida y otros patrones sociales, entre ellos, religiosos, de género y hábitos sociales de consumo, sin dejar de lado la sensibilidad al bienestar y seguridad social. En definitiva la dimensión socio cultural hace referencia a las tendencias sociales que influyen positiva o negativamente en los mercados.

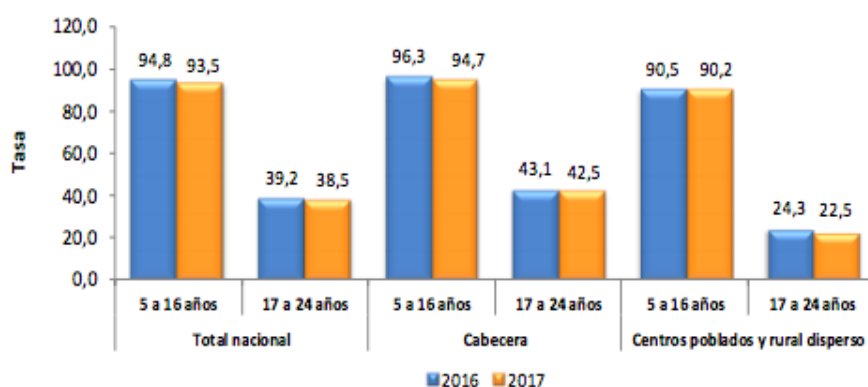


Gráfico 2.4. Asistencia escolar de la población entre 5 y 24 años
Fuente: www.dane.gov.co

En 2017 a nivel nacional, el promedio de años de educación de las personas de 15 a 24 años fue 10,1 años. El mayor promedio de años de educación se encontró en cabeceras (ciudades de mayor población) y correspondió a 10,5 años. En centros poblados y rurales dispersos fue 8,5 años. La tasa de asistencia para cursar educación básica y media (5 a 16 años) fue 93,5%, en tanto que en la edad para cursar educación superior (17 a 24 años) la tasa de asistencia fue 38,5%.

De otro lado, en cuanto al aspecto demográfico, Colombia a sufrido un cambio drástico en el ultimo siglo: “En 1938, 70% de los habitantes estaban ubicados en áreas rurales, mientras 30% en las ciudades. El censo de 2005 arrojó que ya 74% estaba en áreas urbanas y 26% en los campos. Ahora bien, la proyección para 2017 es todavía más desafiante: 76% ya estaría en las ciudades frente 24% de las áreas rurales. Quiere decir que hoy 77 de cada 100 colombianos viven en las cabeceras del país (Dinero 2017). En términos demográficos las cinco ciudades con mayor población son Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena.

2.1.4. Dimensión tecnológica

Las influencias tecnológicas se refieren a influencia como internet, nano tecnología o el surgimiento de nuevos materiales o compuestos. También la inversión pública en I+D al igual que el desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología en el país, la brecha digital existente, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.

Cada año la penetración del Internet en el mundo es mayor. Colombia no es la excepción y, de hecho, se estima que siga creciendo. El crecimiento interanual de usuarios en esta oportunidad fue de 9%. De modo que del total de colombianos (49 millones de personas), casi 31 millones tienen acceso a Internet actualmente, esto representa el 63% de la población (Observatorio Ecommerce 2018).

Índice de Penetración – Conexiones a Internet de Banda Ancha

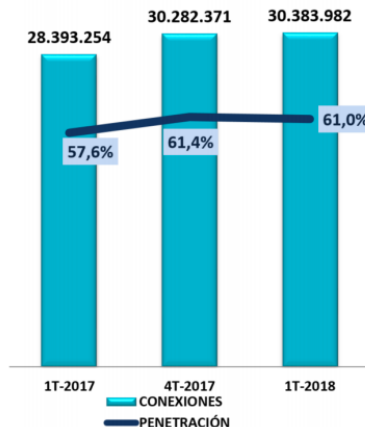


Gráfico 2.5. Índice de penetración – conexión a internet banda ancha

Fuente: www.mintic.gov.co

Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2018), en el 2017 se realizaron más de 87 millones de transacciones, presentando un incremento del 36% en comparación con el año 2016. Además, dichas transacciones representaron un total de \$51,2 billones de pesos colombianos, un 24% más que el año anterior. De los cuales destaca que las compras de bienes y servicios durante el año 2017 crecieron un 14% frente al año 2016, representando más de \$14,6 billones de pesos colombianos (4.200,00 millones de Euros). Los incrementos en la penetración favorecen la actividad inmobiliaria puesto que uno de sus principales canales de comunicación con los clientes es el virtual.

2.1.5. Dimensiones Ecológicas

Estos factores influyen en aspectos ambientales, como la contaminación, los desechos y el cambio climático, situación que genera cambios en las reglamentaciones ambientales que pueden imponer costos adicionales a la industria. Este factor, particularmente en la ciudad de Bogotá, ha encarecido el precio de los terrenos que a su vez impacta el precio de los inmuebles por cuando existen prohibiciones para la expansión de la ciudad hacia las reservas que la rodean.

2.1.6. Dimensiones legales

Estos factores abarcan restricciones o cambios legislativos y regulatorios en la normativa legal que tenga relación directa con el mercado, de forma positiva o negativa. Información legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias, liberación de la inversión extranjera y los sectores regulados, entre otros. Las leyes relevantes son las siguientes:

- Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, Código Laboral Colombiano, por el cual regula las relaciones entre empleador y trabajador para todos los sectores, en todo el territorio nacional.
- Decreto 624 de 1989: Estatuto Tributario, el cual se encarga de regular los impuestos de personas naturales y jurídicas en Colombia.
- Ley 590 de 2000: Asegura incentivos, políticas y programas de apoyo y acompañamiento a las pequeñas y medianas empresas.
- Ley 1014 de 2006: Reglamenta el fomento de la cultura del emprendimiento y la creación de empresa
- Ley 1528 de 2008: Crea y reglamenta la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)
- Ley 1429 de 2010: Genera incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas, ofreciendo estímulos fiscales a las nuevas y antiguas empresas que generen nuevas plazas laborales.

2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Como se dijo previamente, para el análisis del micro entorno, se utilizará el modelo de Las Cinco Fuerzas Competitivas desarrollado por Michael Porter, quien desarrolló un análisis estructural de las industrias establecidas que, según él, determina la competitividad y contribuye, de algún modo, a explicar la rentabilidad de las empresas dentro de ella.

2.2.1. Poder de negociación de los clientes

Está determinado por el tamaño relativo de los compradores y su concentración. También está influenciado por los volúmenes que compran, la información que tienen sobre competidores o sustitutos, los costos de cambio y su capacidad de integración hacia atrás. La medida en que el producto que están comprando se diferencia de alguna manera también afecta el poder adquisitivo. Cuanto mayor es el poder de los compradores, más débil es la posición negociadora de la empresa que les vende. (Burns, 2014).

El poder de negociación de los clientes es bajo, esto se debe a la gran oferta de inmuebles nuevos y usados, de acuerdo a información suministrado por el portal metrocuadrado.com para diciembre del 2019 solo en Bogotá había 791 proyectos de vivienda No V.I.S (No Vivienda de Interés Social) en venta, y de acuerdo a la Galería Inmobiliaria⁴ en vivienda usada para enero del 2020 habían 12.709 inmuebles residenciales en oferta para venta y/o arriendo. Por otro lado, las tarifas por servicios se encuentran estandarizadas en gran medida, y en el mercado actual los propietarios pueden decidir vender o arrendar sus inmuebles con las inmobiliarias o brokers independientes que ellos deseen, en la ciudad no es muy común la exclusividad – contrato que solo permite la venta de un inmueble a una única inmobiliaria-. A pesar de lo anterior se debe aclarar que en la ciudad de Bogotá existen una gran oferta de empresas que ofrecen servicios inmobiliarios así como corredores independientes, según la Lonja de Finca Raíz, para diciembre del 2019 en Bogotá existen 1200 de inmobiliarias y más de 20.000 agentes independientes (Mubrick 2020) por lo tanto compradores como vendedores cuentan con un gran número de inmobiliarias y agentes independientes para comercializar o buscar inmuebles.

En cuanto a los servicios jurídicos, anualmente el Colegio Nacional de Abogados definen unas tarifas que sirven de guía para determinar los montos por hora (La República, 2019), sin embargo, estos honorarios suelen acordarse a discreción entre el abogado y el cliente.

2.2.2. Rivalidad de la competencia actual

Dependerá de la cantidad y el tamaño de las empresas, su concentración, su innovación y crecimiento y, por lo tanto, su atractivo en términos de ganancias y valor agregado. Es de vital importancia el alcance de la diferenciación del producto, la identidad de marca y los costos de cambio. Cuanto mayor es la rivalidad competitiva, menor es la capacidad de la empresa para cobrar un precio elevado (Burns, 2014).

Actualmente Bogotá concentra el mayor número de empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en el país; en el año 2016 se crearon 13.873 nuevas sociedades, en año 2017 se crearon 11.544 nuevas sociedades (Confecamaras, 2018). Si bien la variación fue negativa (-16,8%), en cuanto a las empresas dedicadas a la promoción y comercialización de inmuebles para diciembre del 2019 existían 1.200 inmobiliarias constituidas ante Cámara y Comercio, el número de nuevas empresas de servicios es considerablemente elevado, teniendo en cuenta que después del sector de comercio al por mayor y menor, el de servicios es el segundo de mayor creación de nuevas empresas. (Anexo 1).

Como se puso de presente, Miró Gestión Inmobiliaria y Jurídica se desempeña en un mercado altamente competitivo, Además según la información suministrada, sus clientes son personal naturales, que realizar la compra de inmuebles en periodos comprendidos entre cinco y diez años, por lo cual es más difícil la fidelización y lograr

⁴ compañía especializada en generar herramientas para el sector inmobiliario.

que estos sean clientes recurrentes, por otro lado la estructuración y venta de un proyecto son procesos largos, entre dos y tres años, por lo que la rotación es muy baja, por lo expuesto previamente se establece que la rivalidad de la competencia actual es alta, dado el gran numero de inmobiliarias y agentes independientes. Por otro en cuanto a los servicios jurídicos la rivalidad de la competencia actual también es alto dado que Colombia es el segundo país con más abogados en el mundo contando con 355 abogados por cada 100.000 habitantes, superado únicamente por Costa rica. (Dinero, 2019).

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada impiden la entrada de nuevos participantes a una industria. Estos pueden surgir debido a la protección legal (patentes, etc.), las economías de escala, las diferencias de productos de propiedad, la identidad de marca, el acceso a la distribución, la política gubernamental, los costos de cambio, los costos de capital, etc. Una empresa cuyo producto está protegido por patente o derechos de autor puede sentir que está relativamente a salvo de la competencia. Mientras mayor sea la posible amenaza de una nueva entrada a un mercado, menor será la negociación y el control sobre el precio de la empresa dentro de él (Burns, 2014).

Para ejercer la actividad de Bróker inmobiliario en Colombia, no se requiere cursar ningún estudio académico superior, razón por la cual los servicios de intermediación de ventas y arrendamientos de inmuebles se realizan en mercados más informales, aunado a esto, las personas naturales también ofrecen servicios de intermediación y con competencia desleal cobrando comisiones inferiores a los establecidos en la costumbre mercantil colombiana, situación que supone una desventaja para la actividad inmobiliaria toda vez que cualquier persona puede dedicarse a la intermediación inmobiliaria. De otro lado en cuanto a los servicios Jurídicos prestados por Miró Gestión Inmobiliaria y Jurídica sí se requiere haber cursado una carrera universitaria de seis años para los abogados, además aprobar exámenes preparatorios y un examen de estado para obtener la tarjeta profesional de abogado, lo anterior supone una barrera y a su vez una ventaja para este servicio que presta la inmobiliaria.

Otra barrera de entrada a nuevos competidores, al menos en materia geografía es que la competencia se registre al ámbito local, ya que para ejercer la profesión de abogados en Colombia es necesario haber cursado la totalidad de la carrera o cuando menos parte de ella en una universidad nacional.

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Está determinado por el tamaño relativo de las empresas y otros factores mencionados anteriormente. Entonces, por ejemplo, si los proveedores son grandes empresas en industrias concentradas, con productos bien diferenciados que son relativamente importantes para las pequeñas empresas que los compran, esas pequeñas empresas se encuentran en una posición débil para mantener bajos los precios y, por lo tanto, sus costos (Burns, 2014).

Según la información suministrada, el poder de negociación de los proveedores en el sector inmobiliario en la ciudad de Bogotá es alto, ya que se encuentra concentrado en un duopolio, principales proveedores tecnológicos como son metrocuadrado.com, portal de promoción masiva de inmuebles de la cadena editorial el tiempo, diario perteneciente a uno de los grupos económicos más grandes de Colombia y fincaraiz.com, que en los últimos años ha logrado posicionarse como el primer buscador de inmuebles en Colombia, a pesar que cada día llegan al mercado nuevos portales de promoción como ciencuadras.com, goplaceit.com, properarti.com, son los dos portales citados al inicio los que tienen la acapación del mercado y por ende sus tarifas son elevadas y no permiten negociar sus precios con empresas pequeñas y en desarrollo.

2.2.5. Amenaza de productos sustitutivos

Gira en torno al rendimiento relativo del precio de una empresa, los costos de cambio y la propensión del cliente a cambiar. Cuanto mayor es la amenaza de los sustitutos, menor es la capacidad de la empresa para cobrar un buen precio (Burns, 2014). Se pueden encontrar productos sustitutivos perfectos que satisfacer las mismas necesidades de los clientes y en cuyo caso es de vital importancia contar con un precio competitivo, de otro lado, existen productos o servicios sustitutivos imperfectos que a pesar de emplearse para el mismo fin no llenan a cabalidad los requerimientos de los clientes.

En el caso particular de Miró Gestión Inmobiliaria y Jurídica, se podría considerar como sustitutivo los consumidores finales – Compradores y Arrendatarios – ya que ellos mismos podrían salir a búsqueda de apartamentos o casas y realizar una negociación directa con el propietario del inmueble, de otro lado también se podría considerar como producto sustitutivo los asesores comerciales de las entidades bancarias destinados a ofertas prestamos para créditos hipotecarios y leasing habitaciones, ya que les exigen cumplir un número de créditos o leasing mensuales, algunos de ellos eligen hacer alianzas estratégicas con inmobiliarias o agentes independientes y otros optan por salir a búsqueda de inmuebles para posibles clientes.

De otro lado, en los servicios jurídicos cada día es más común encontrarse con plataformas online o apps que permiten elaborar contratos simples.

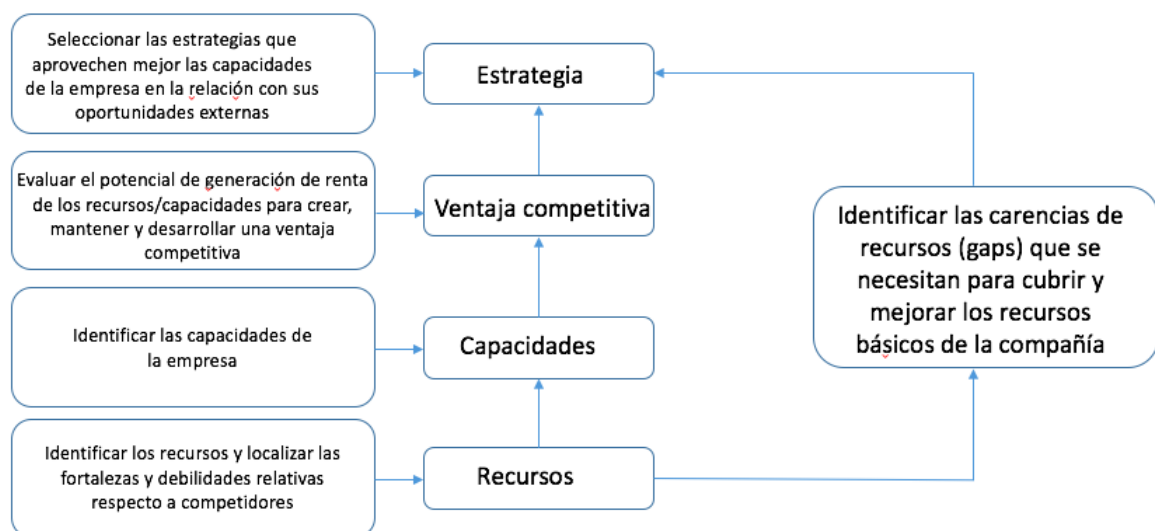
Lo anterior implica que existen potencialmente varios sustitutos de la actividad inmobiliaria, como se dijo, no existe una regulación del mercado. No obstante su existencia, las inmobiliarias en general despliegan una actividad que los sustitutos no lo pueden hacer: es garantizar el pago de los canones de arrendamiento a los propietarios mediante la protección, ante incumplimiento del arrendatario, a través de pólizas de seguro colectivas. Para los propietarios este es uno de los principales motivos para contratar con una inmobiliaria ya que con las tasas de desempleo antes citadas, la posibilidad de impago es alta. Aunado a lo anterior, los procesos jurídicos para desalojar un inquilino incumplido puede tardar hasta 2 años e implicar cuantiosos gastos en representación legal.

3. ANÁLISIS INTERNO

Luego de analizar algunos de agentes externos que influyen en el desarrollo y crecimiento de la empresa, a continuación se revisará los aspectos propios de la sociedad Miró Gestión Inmobiliaria y Jurídica, que permita determinar los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, para conocer su situación actual, y posteriormente detectar las fortalezas y debilidades con el fin de diseñar un plan estratégico de crecimiento con ventajas competitivas en el mercado.

3.1. Recursos y Capacidades

Los recursos son los activos de una organización y, por lo tanto, los componentes que integran una corporación. Incluyen activos físicos, como planta, equipo y ubicación; activos humanos, como el número de empleados y sus capacidad y activos organizacionales, como la cultura y la reputación. Las capacidades se refieren a la capacidad de una corporación para explotar sus recursos. Consisten en una serie de procesos y rutinas que dirige la interacción de los recursos para transformar las entradas en salidas (Thomas L. Wheelen & Hunger, J., 2007).



Cuadro No 3.1. Marco práctico

Fuente: Grant. (1991) The Resource- Based Theory of Competitive Advantage

Los recursos pueden ser tangibles como plantas, equipos, mobiliarios; o intangibles, como propiedad intelectual y es necesario que exista coordinación y cooperación entre ellos para que sean productivos (Grant, 1991), ya que por si solos no generan ningún valor, sino por la interacción entre ellos, estos deben ser propiedad de la empresa. Los recursos de la empresa de bienes raíces Miró Gestión Inmobiliaria & Jurídica, se plantean de acuerdo al siguiente esquema:

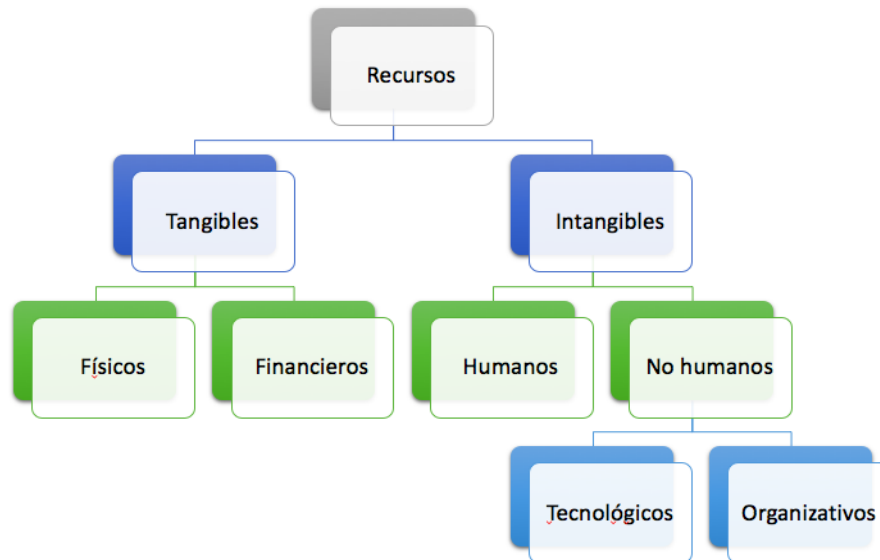


Gráfico 3.1. Recursos
Elaboración propia. Fuente: Grant 1991

Recursos Tangibles: como se muestra en el esquema anterior están divididos en dos grupos: por una parte, los recursos físicos que en ellos encontramos la sede física u operativa de la empresa, es decir sus instalaciones en Bogotá ubicadas en la zona norte de la ciudad en el barrio El Chico, en la Calle 96 No 12-65, también se incluye los equipos compuestos de: tres (3) computadoras, una (1) impresora multifuncional, mobiliario y otros elementos que forman parte de la planta física y son necesarios para el correcto desarrollo de las operaciones. Por otra parte, los recursos financieros, englobando los recursos que genera la empresa por sus servicios prestados, el aporte de los socios, o fondos ajenos bien sea de entidades crediticias o de subvenciones. Al tratarse de una empresa con solo 8 años de operaciones sus recursos financieros aun son limitados.

Recursos intangibles: estos son considerados como la real fuente de ventaja competitiva, y pueden ser humanos, en ese grupo se encuentra un equipo de profesionales altamente capacitados y comprometidos con el funcionamiento y crecimiento de la empresa, en donde se resalta valores como el trabajo en equipo, la proactividad, empatía y entrega. Por otro lado, se encuentran los recursos no humanos, incluyendo tecnológicos como las suscripciones anuales a los portales de búsqueda de inmuebles más grandes del país: metrocuadrado.com y fincaraiz.com.co. Así como los Organizativos, incluyendo sus protocolos de trabajo, manuales y todo lo relacionado con el óptimo desarrollo de las actividades, legales, entre ellos contratos con proveedores, contratos con trabajadores, permisos y licencias.

Las capacidades: se definen como la habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos, dónde se pueden encontrar I+D, servicio al cliente de clase superior, etc. Grant (1991), Por otra parte Selznick, Philip (2009). Quien utilizaba el termino, “competencia distintiva” para describir las cosas que una organización hace mejor que los demás.

Una vez definida que son las capacidades, se encuentra en Miró como capacidad de ofrecer atención cualificada y personalizada, bien sea, personal o medios online, personal capacitado y conocimiento en tendencias del mercado, precios por zonas y de acuerdo a las características de los inmuebles.

Una vez identificados los recursos y las capacidades de Miró Gestión Inmobiliaria & Jurídica es necesario generar competencias que le permitan asegurar una ventaja competitiva en el mercado y así poder asegurar la sostenibilidad en el tiempo y obtener mayores beneficios permitiendo que sus capacidades hagan mejor uso de los recursos existentes y futuros.

3.2. Organización Empresarial

La organización empresarial es una unidad social que divide y distribuye el trabajo entre las personas que la forman, determina las relaciones que deben existir entre ellas y fija sus responsabilidades con la intención de alcanzar los objetivos de la forma más efectiva (CEUPE 2018).

Miró Gestión Inmobiliaria & Jurídica está registrada ante la Cámara de Comercio de Bogotá como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), esto quiere decir, que es una sociedad de capitales constituida por una o varias personas naturales o jurídicas que luego de la inscripción en el registro mercantil, se constituye en una persona jurídica distinta de su accionista o sus accionistas, y en cual los socios sólo serán responsables hasta el monto de sus aportes. Fue constituida en junio del año 2012, como se evidencia en el certificado de Existencia y Representación (Anexo 2. La empresa está dividida en cuatro (4) departamentos:

Departamento Administrativo: se encarga de estandarizar los procesos internos, controlar y supervisar la productividad, gestionar los recursos humanos así como de diseñar los canales de marketing y diseñar estrategias de crecimiento.

Departamento comercial: éste es el departamento principal y el que genera mayores ingresos, que está sub-dividido en dos áreas, un área comercial de ventas: son los encargados de visitar clientes potenciales empresariales como constructoras o entidades gubernamentales o grandes superficies al igual que personas naturales que deseen iniciar con la venta o compra de sus inmuebles. Por otro lado se encuentra el área comercial de arrendamientos: que estos al igual que ventas se encargan de entablar relaciones comerciales con clientes potenciales, tanto el área de ventas como arrendamiento, deben ofrecer atención personalizada a los clientes, profesionalismo, conocimiento en el mercado, entre otros.

Departamento jurídico: éste es soporte del departamento comercial, es el segundo en facturación, se encarga de la elaboración y revisión de contratos al interior de la empresa y con clientes potenciales, revisión de contratos con proveedores, visitas a clientes potenciales para ofrecer los servicios, asesoría jurídica a los clientes, entre otros.

Departamento contable: este departamento se encuentra tercerizado en un agente externo, quien se encarga de reportar la contabilidad a las agencias de control al igual que reportar la contabilidad de los clientes a las agencias de control.

4. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce, 2006)

DEBILIDADES	AMENAZAS
	Alta competencia
Poco reconocimiento por parte de los clientes	Amenaza de productos sustitutivos
Pocos recursos	Resistencia de propietarios a contratar inmobiliarias
Falta de solidez de la marca	Volatilidad económica y social
Sin posicionamiento online	Pocas barreras de entrada
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Conocimiento en el mercado	Llegada de empresas extranjeras al mercado nacional
Alianzas estratégicas con bancos	Redes sociales para llegar a mas clientes potenciales
Servicio personalizado	Ubicación de sus oficinas en uno de los sectores más importantes de Bogotá
Paquetes de servicios a medida y necesidad de las empresas	Mayor demanda de vivienda

*Cuadro No 4.1 Análisis DAFO
Fuente: Elaboración propia*

5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS - Canvas

A lo largo del presente trabajo de fin de máster se ha analizado el entorno macro económico a través de la matriz PESTEL, luego se aplicó la matriz Porter para el estudio del micro entorno, lo anterior permitió conocer todos los factores externos del mercado en los que se desempeña Miró Gestión Inmobiliaria & Jurídica

Posteriormente se utilizó las matrices de Grant y DOFA que fueron de utilidad para obtener un diagnostico general de la situación interna de la empresa. Concluidos estos antecedentes se procederá a definir propuestas tendientes a establecer cual sería la estrategia más recomendable para la supervivencia y crecimiento de la empresa. Para el efecto, se utilizará la herramienta Business Model Canvas, ya que es uno de los modelos mas innovadores e integrales que existen en la actualidad. Se aplicará el modelo en su integridad, no obstante, se priorizará y se hará énfasis y desarrollo

pormenorizado en los módulos relacionados con el Plan de Marketing que es el objeto principal del presente estudio.

El Business Model Canvas es un modelo desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el año 2004. Se define como una herramienta que ayuda a plasmar el modelo de negocio, y cuenta con 9 bloques, que son la base fundamental de cualquier proyecto: asociaciones, costes, propuesta de valor, relación con los clientes, actividades clave, recursos clave, fuentes de ingresos, segmento de mercado y canales.

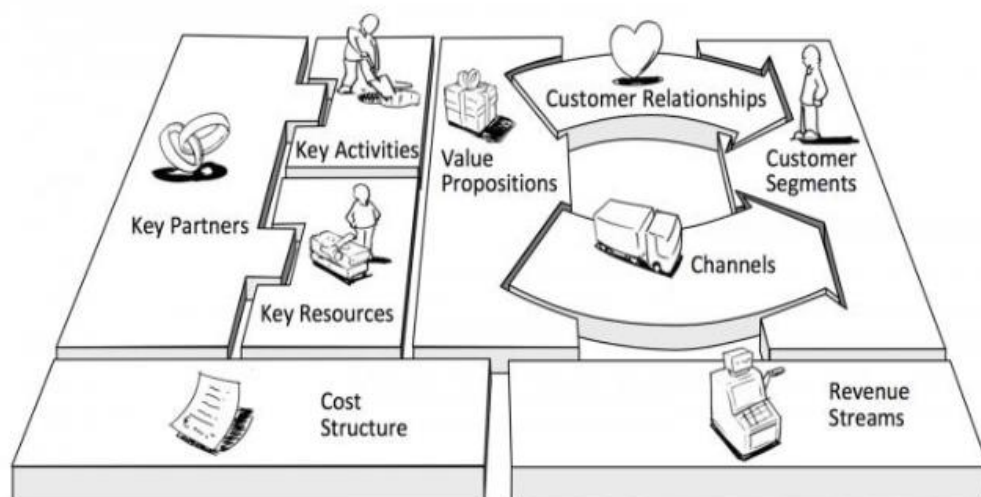


Ilustración: 5.1. Business Model Canvas
Fuente: OsterWalder y Pigneur (2016)

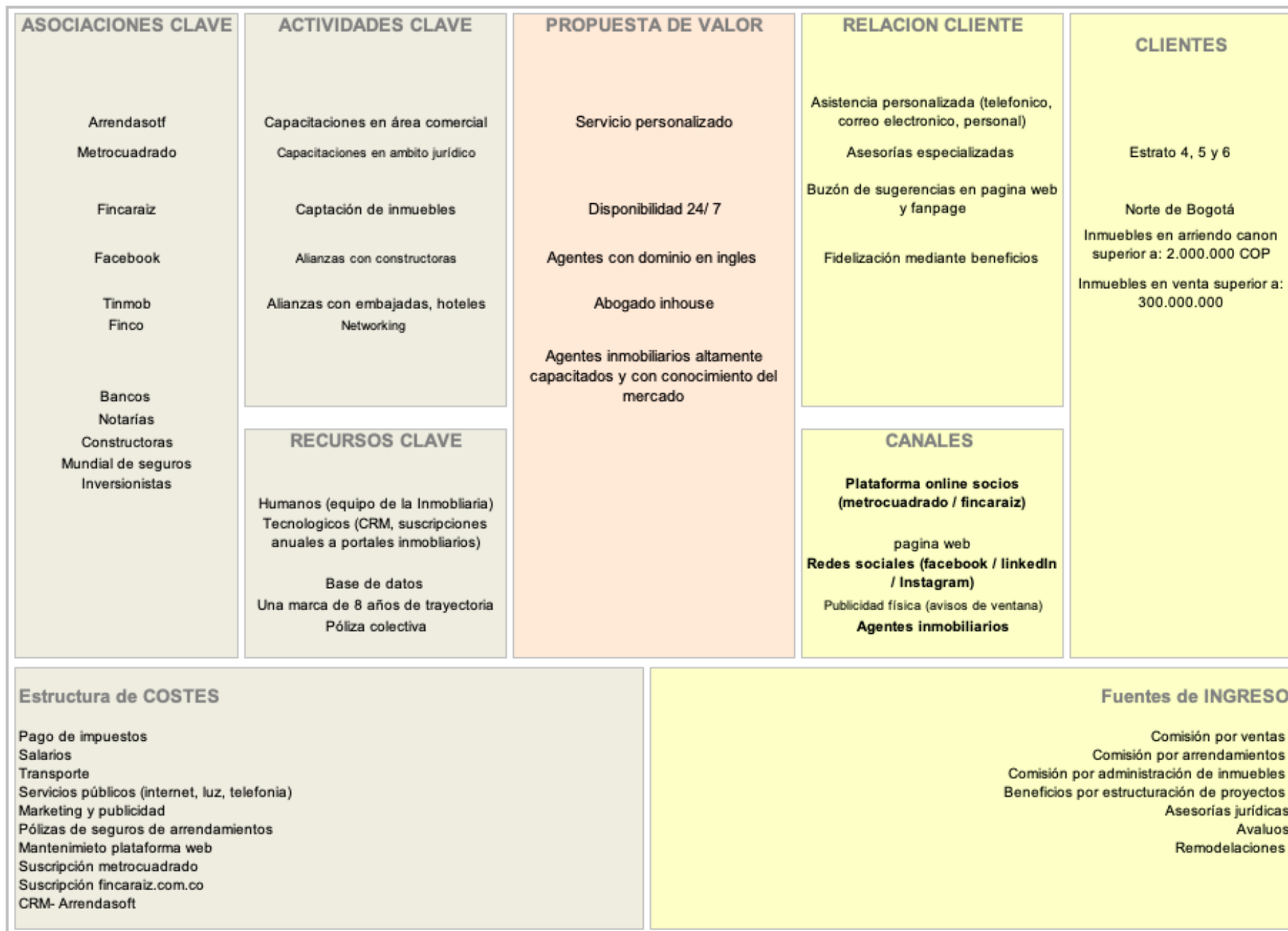
Bloque	Descripción
Segmento de clientes	Define los diferentes grupos de clientes a los que se dirige la empresa. Es necesario agruparlos de acuerdo a sus intereses. Definiendo uno o varios segmentos del mercado
Propuesta de valor	Describe los bienes y servicios dirigidos a un nicho de mercado específico, es el factor decisivo para los clientes, logrando satisfacer una necesidad o solucionar problemas. Puede ser innovadora incluir mejoras sobre ofertas existentes.
Canales	Son los medios a través de cuales la empresa se comunica y distribuye sus bienes y servicios con los diferentes segmentos de mercado. Pueden ser directos o indirectos.
Relación con los clientes	Establece el tipo de relación con cada segmento de mercado, puede ser personales o automatizadas.
Fuente de ingresos	Hace referencia a los ingresos recibidos por la prestación de bienes y servicios, puede ser una o varias fuentes de ingresos para cada segmento de mercado, periódicas o eventuales.

Recursos clave	Especifica los activos que se requieren para el desarrollo del negocio, pueden ser físicos, intelectuales, humanos, financieros. Propios o rentados.
Actividades clave	Son las acciones necesarias para que la empresa funcione y pueda tener éxito. Difieren en función del modelo de negocio. Se pueden dividir en: producción, resolución de problemas y red/plataforma.
Asociaciones clave	Precisa la red de proveedores y socios necesarios para el desarrollo de la propuesta de valor. Pueden ser para optimizar el modelo, reducir riesgos o adquirir recursos.
Estructura de costes	Define los costes mas importantes durante el proceso del modelo de negocio. Sus características: Costes fijos, variables, economías de escala y economías de campo.

Cuadro No 5.1. Bloques del modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2016).

Luego de definir cada bloque del Modelo Canvas, se procede a elaborar un modelo para la empresa Miró, con el fin de obtener una perspectiva global del negocio e identificar cuales son los clientes potenciales y con cual propuesta de valor utilizando los canales adecuados y en concordancia con los socios clave, dando el uso correcto a los recursos claves, para así determinar una justa estructura de costes que permita incrementa los fuentes de ingresos. A continuación se muestra el modelo canvas de la empresa:



5.1. Objetivos Estratégicos

El modelo Canvas se desarrolló con el objeto de lograr formar y mantener una coherencia para definir unos objetivos generales determinados que permitan establecer metas alcanzables con las capacidades disponibles en la empresa que serán expuestos a continuación y estos deben estar alineados con la misión y la visión y orientados a satisfacer los requerimientos de los clientes.

Objetivos a largo plazo

- Posicionarse como una empresa líder en el mercado de inmobiliarias.
- Innovación para poder ofrecer mayor valor añadido en los servicios ofrecidos a los clientes.
- Fidelización de los clientes para crecer anualmente en la cartera de clientes.
- Consolidación de la marca.

Objetivos a corto plazo

- Ser una de las inmobiliarias líderes en el mercado local (Bogotá)
- Ofrecer servicios en otras regiones de Colombia
- Capacitación periódica del personal
- Ampliar el abanico de servicios ofrecidos
- Incrementar el posicionamiento online

5.2. Definición de Estrategias de Marketing

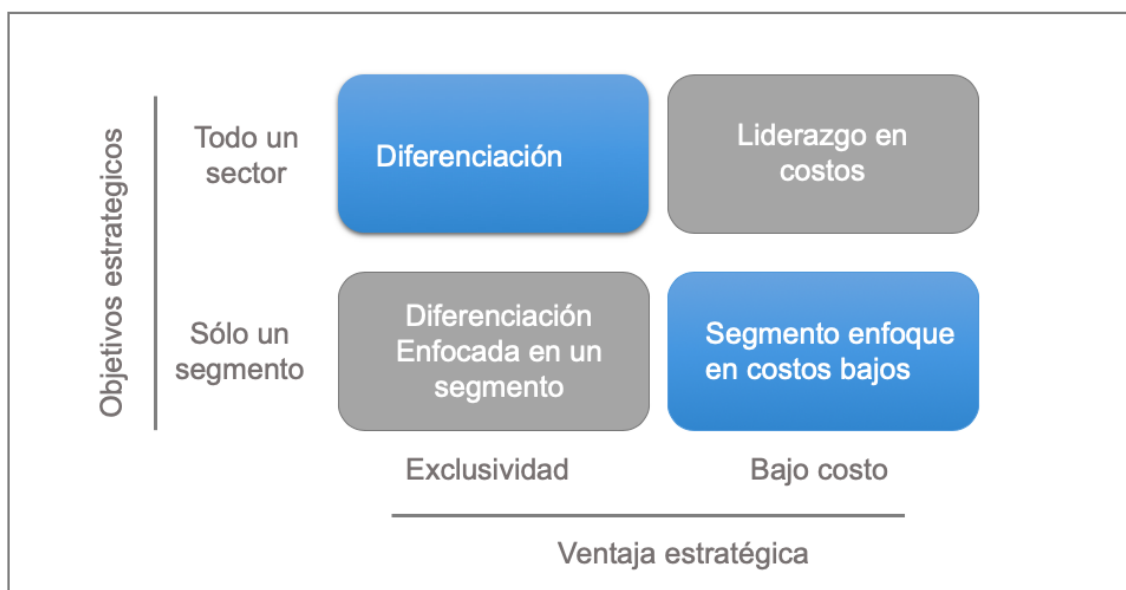
Partiendo que el marketing es parte fundamental para el desarrollo de las operaciones de una empresa, y que su objetivo principal es lograr la satisfacción del cliente, estudiando constantemente su comportamiento, necesidades, deseos, y haciendo seguimiento a los cambios de mercado, de esta manera poder contar con las herramientas que le permitan crear ventajas competitivas, mediante estrategias para llegar a mercado deseados, y cuya meta final es lograr construir relaciones estrechas y duraderas con el cliente. Tomando como primer paso la segmentación y definiendo los objetivos, así alcanzando un posicionamiento que permita decidir el nicho de clientes que desea satisfacer sus necesidades con servicios que ofrezcan valor agregado y conociendo de que manera hacerlo con las capacidades existentes o que puedan crearse sin afectar la estabilidad de la empresa.

“La estrategia tiene que ver con lo que te hace único” M. Porter.

Ahora bien, la selección de la estrategia marca el camino a seguir para alcanzar los objetivos planteados. De acuerdo a Diego Monferrer (2013), quien en su libro Fundamentos de Marketing, expone que existen distintas tipologías de estrategias marketing como:

- Estrategias de crecimiento, cuyo principal objetivo es el crecimiento bien sea en ventas, penetración en el mercado o en beneficio, logrado a través de:
 - ❖ Estrategias de crecimiento intensivo

- ❖ Estrategia de crecimiento por diversificación
- ❖ Estrategia de crecimiento por integración
- Estrategias competitivas de Kotler, En función de la posición relativa de nuestra empresa frente a la competencia, y puede ser mediante:
 - ❖ Estrategia de líder
 - ❖ Estrategia de retador
 - ❖ Estrategia de seguidor
 - ❖ Estrategia de especialista
- Estrategia según ventaja competitiva de Michael Porter, basada en la identificación y construcción de las ventajas que permiten destacarse del resto de la competencia y que se adquiere al ofrecer un producto o servicio con mayor valor para los clientes, y puede optar por tres tipos de estrategias: liderazgo en costos, diferenciación y alta segmentación. De acuerdo al mercado al que pertenece Miró Gestión Inmobiliaria y Jurídica y el análisis realizado hasta el momento, se toma esta estrategia para continuar con el desarrollo del plan de marketing, a continuación se profundizará en los tres tipos mencionados previamente, para establecer cual es el ideal para implementar y obtener mejores resultados.



*Cuadro No 5.2. Estrategias genéricas de Porter
Elaboración propia a partir de Michael Porter (1995)*

5.2.1. Diferenciación

Mediante esta estrategia la empresa busca actuar en todo el mercado y se concentra en crear valor al producto o servicio, dicho valor debe ser percibido por el cliente, se promociona con campañas de marketing diferenciadas, se recomienda en mercados poco sensibles al precio y donde el cliente prefiere pagar un precio mas alto para obtener un bien o servicio de mejor calidad. Puede apoyarse en diferentes características, bien sea: diseño, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, conocimiento, entre

otros. En el sector de venta de inmuebles al igual que servicios jurídicos la diferenciación permite crear ventajas competitivas ante los competidores, ya que un trato más personalizado, mayor conocimiento del mercado, calidez humana, empatía por parte del personal de la empresa hará una diferencia a la hora de tomar una decisión.

5.2.2. Liderazgo en costos

A través de esta estrategia las empresas alcanzan una ventaja competitiva ofreciendo productos o servicios por debajo de los precios ofrecidos por la competencia, se logra el crecimiento de la empresa manejando un alto volumen de transacciones ya que la utilidad es muy baja. En el sector de estudio no es viable un liderazgo en costos, como se expresó previamente las tarifas de los servicios ofrecidos por las empresas de finca raíz en Colombia se encuentran establecidas y ofrecer precios más bajos podría ser percibido como mala calidad en el servicio y convertirse en una desventaja.

5.2.3. Alta segmentación

Con una estrategia de alta segmentación o de enfoque la empresa se enfoca en un segmento específico del mercado, ofreciendo servicios o productos diseñados para satisfacer necesidades específicas y alcanzar su preferencia. En esta estrategia es recomendable fusionarse con una estrategia de diferenciación o liderazgo en costos para alcanzar los objetivos establecidos.

Luego de conocer las diferencias entre diferenciación, liderazgo en costos y alta segmentación, se toma la decisión de llevar a cabo una estrategia de alta segmentación combinada con diferenciación, en vista que son las que mejor se adaptan a los objetivos planteados por Miró Gestión Inmobiliaria y Jurídica. Las ventajas competitivas de Miró para llevar a cabo estas estrategias son las siguientes:

- Imagen, a lo largo de los 8 años de operación la empresa se ha esforzado por mantener una imagen corporativa que proyecte solidez, conocimiento, exclusividad, esto lo podemos observar en su página web www.miroinmobiliaria.com en sus redes sociales como Instagram, Facebook y muy importante LinkedIn.
- Ubicación de sus oficinas en Bogotá, se encuentran en uno de los sectores más exclusivos de la ciudad, lo cual le da más prestigio, al igual que encontrarse en una zona empresarial tiene fácil acceso a terceros necesarios para su operación como son Notarías y Bancos.
- Asesor jurídico inhouse, a diferencia de muchas inmobiliarias o agente independientes, en Miró Gestión Inmobiliaria & Jurídica existe un abogado con gran conocimiento de derecho inmobiliario que puede ofrecer asesoría y resolución de problemas a los clientes.
- Atención personalizada, conocimiento, calidez humana.

5.3. Segmentación y Posicionamiento

En el apartado anterior se analizó y posteriormente se definió las estrategias de marketing que en conjunto permitan lograr las metas propuestas, ahora bien es necesario conocer los clientes a los que se va a dirigir, por ende se requiere proceder a la segmentación del mercado para lograr la comercialización optima de los servicios de Miró, a continuación se establece el mercado meta y como tercer paso el posicionamiento en el mercado, para establecer el alcance competitivo del producto y crear una mezcla de marketing a medida.

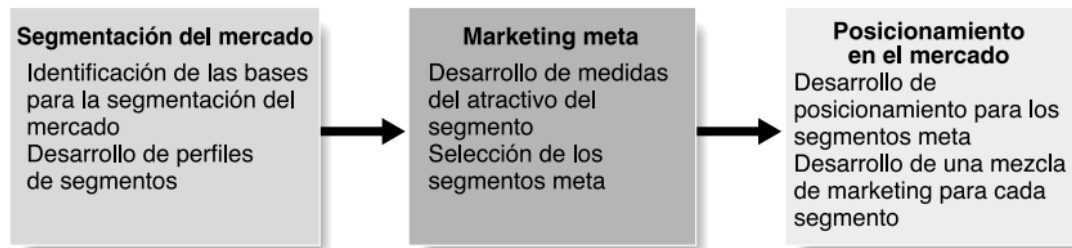


Ilustración 5.2. Pasos en la segmentación, búsqueda y posicionamiento
Fuente: Kotler (2007)

5.3.1 Segmentación del mercado

De acuerdo a Kotler (2007) segmentar consiste en Dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o conducta, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.

Entendiendo que es necesario diferenciar mercados grandes y heterogéneos de los servicios ofrecidos, en clientes que tengan características homogéneas entre sí, en cuanto a necesidades y deseos únicos, así mismo, antes de segmentar el mercado es necesario conocer ciertas variables específicas del público perteneciente a ese mercado. A continuación se enuncian las mas relevantes:

- ❖ Beneficios buscados. El beneficio buscado por los clientes de Miró Gestión Inmobiliaria y Jurídica, será el amplio conocimiento del mercado, lo inmuebles exclusivos de su portafolio, la asesoría jurídica integral y personalidad.
- ❖ Comportamiento del consumidor. El público objetivo al que quiere dirigirse la empresa son personas adultas, mayores de 25 años, amantes del diseño, la exclusividad, de servicio de primera.
- ❖ Características del consumidor. Los clientes de Miró se caracterizan por pertenecer a estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 (es decir media-alta), profesiones o empresarios, clientes poco frecuentes, dado que la compra o renta de inmuebles se realiza en promedio cada 5 años.

A continuación se adjunta una tabla con las principales variables de segmentación en mercados de consumidores (Kotler,2007), que permitirá evaluarlos y a partir de ello definir cuales van a ser los mas atractivos para la empresa.

Geográficas	
Región del mundo o país	Norteamérica, Europa occidental, Medio Oriente, Cuenca del pacífico, China, India, Canadá, México.
Región del país	(Estados Unidos) pacífico, montañosa, noroeste central, suroeste central, noreste central, sureste central, atlántico sur, atlántico medio, Nueva Inglaterra.
Tamaño de la ciudad o zona metropolitana	Menos de 5,000; 5,000-20,000; 20,000-50,000; 50,000-100,000; 100,000-250,000; 250,000-500,000; 500,000-1,000,000; 1,000,000-4,000,000; más de 4,000,000.
Densidad	Urbana, suburbana, rural.
Clima	Septentrional, meridional.
Demográficas	
Edad	Menos de 6, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, más de 65.
Género	Hombre, mujer.
Tamaño de la familia	1-2, 3-4, más de 5.
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado, con hijos; maduro, casado, con hijos; maduro, casado, sin hijos menores de 18; maduro, soltero; otro.
Ingreso	Menos de \$10,000; \$10,000-\$20,000; \$20,000-\$30,000; \$30,000-\$50,000; \$50,000-\$100,000; más de \$100,000.
Ocupación	Profesional y técnica; gerentes, funcionarios y empresarios; oficinista, vendedores; artesanos; supervisores; operadores; agricultores; jubilados; estudiantes; amas de casa; desempleados.
Educación	Primaria o menos; secundaria trunca; graduado de preparatoria; educación universitaria incompleta; graduado universitario.
Religión	Católica, protestante, judía, musulmán, hindú, otra.
Raza	Asiático, hispano, negro, blanco.
Generación	Baby boomer, generación X, generación Y.
Nacionalidad	Estadounidense, sudamericano, británico, francés, alemán, italiano, japonés.
Psicográficas	
Clase social	Baja baja, baja alta, clase trabajadora, clase media, media alta, alta baja, alta alta.
Estilo de vida	Exitosos, esforzados, luchadores.
Personalidad	Compulsivo, sociable, autoritario, ambicioso.
Conductual	
Ocasiones	Habitual, especial.
Beneficios	Calidad, servicio, economía, comodidad, rapidez.
Situación del usuario	No usuario, usuario anterior, usuario potencial, usuario primerizo, usuario habitual.
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, usuario medio, usuario intensivo.
Situación de lealtad	Ninguna, media, fuerte, total.
Etapas de preparación	Sin conocimiento, con conocimiento, informado, interesado, deseo, con intención de compra.
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil.

Cuadro No 5.3. Principales variables de segmentación
Fuente: Marketing Versión para Latinoamérica (Kotler 2007)

Una vez analizadas las variables anteriores, se establece que la segmentación adecuada para Miró Gestión Inmobiliaria & Jurídica son las siguientes:

En el caso de la segmentación geográfica, se corrobora las ciudades donde actualmente tiene presencia, es decir el norte de la ciudad de Bogotá, Cartagena y Villavicencio, en el caso de Villavicencio como se cuenta con más personal se podría ampliar a las poblaciones vecinas como Acacias y Restrepo.

En cuanto a la segmentación demográfica, Miró no tiene restricción de género en cuanto a los servicios ofrecidos, tanto inmobiliarios como jurídicos, en relación a la edad puede abarcar a partir de los 25 años en arriendos y asesorías jurídicas, y a partir de los 30 años para inmuebles en venta.

Por último, también podemos segmentar en variables psicográficas, en función de la clase social media alta, en vista de que los inmuebles ofertados se encuentran ubicados en sectores exclusivos y por ende son de precios elevados.

5.3.2 Mercado meta

Luego de establecer las variables para la segmentación idónea del mercado, la empresa debe seleccionar a cuáles de ellos desea llegar, para definir el mercado meta. Kotler define el mercado meta como el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender. De acuerdo con Monferrer se pueden adoptar tres estrategias genéricas:

- ◇ **Marketing mix indiferenciado:** se centra en un solo producto para atender todo un mercado, confiando en planes masivos de distribución y publicidad.
- ◇ **Marketing mix concentrado:** basado en elegir un único segmento al cual dirigen un único producto con una estrategia específica.
- ◇ **Marketing mix diferenciado:** tiene presencia en varios segmentos del mercado con productos y estrategias de marketing diseñados para cada uno. Existen tres tipos: especialización de producto, especialización selectiva y cobertura total.

En base a las estrategias identificadas, se desarrollará una estrategia de marketing mix diferenciado con especialización selectiva, ya que Miró puede atender distintos segmentos del mercado con servicios especializados y enfocados a la calidad de servicio de cada uno.

5.3.3 Posicionamiento estratégico

Merino (2009) expresa que el enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; vinculando las conexiones que ya existen. Mucha de las personas no entiende debidamente cuál es el papel de la comunicación en los negocios, la política y en la actualidad. En nuestra sociedad súper comunicada ocurre que en realidad existe una escasa comunicación que llega verdaderamente al cliente prospecto. Por lo que una compañía debe establecer un posicionamiento en la mente del cliente, tomando en cuenta no solo los aspectos fuertes y débiles de la compañía, sino también la de sus competidores.

Por otro lado Kotler (2007), define por posicionamiento de un producto o servicio la percepción que sus usuarios toman a partir de sus atributos frente a la competencia, es la forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. Las estrategias de posicionamiento pueden estar basadas en:

- ⊕ Basadas en un atributo.
- ⊕ Basada en beneficios.

- ⊕ Basada en el uso o aplicación del producto.
- ⊕ Basada en el consumidor.
- ⊕ Frente a la competencia.

Una vez identificado los segmentos del mercado a los cuales Miró va a dirigir su estrategia de marketing mix diferenciado, y luego de conocer los cinco factores en los cuales se puede basar la estrategia, es necesario establecer la posición que desea ocupar en dicho segmento, al igual que se debe identificar el factor diferenciador de Miró frente a la competencia para explotar esta ventaja competitiva, es recomendable que no sea fácil de imitar, para evitar ser copiados en el corto plazo por los competidores, por otro lado es importante resaltar los beneficios ofrecidos a los usuarios, viabilidad de la estrategia con el plan de comunicación, el posicionamiento debe ser el camino de ruta de lo que es actualmente a lo que se desea llegar a ser.

La estrategia de posicionamiento de Miró estará basada en los beneficios ofrecidos a los consumidores de servicios tanto jurídicos como inmobiliarios en la atención personalizada, luego de entrevistar a varios clientes, éstos indicaron que escogieron Miró, por las recomendaciones recibidas en cuanto a la atención personalizada y oportuna, es un beneficio para ellos, ya que no pasan por engorrosos procesos internos como sucede con otras empresas del servicio inmobiliario en la ciudad, lo cual les ahorra tiempo y dado en el segmento de clientes de clase media alta en el cual Miró presta servicios, la atención personalizada es un factor diferencial intangible que permite que los clientes se decanten a la hora de tomar una decisión.

6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

Según Rivera (2007) el plan de marketing es una “guía escrita que orienta las actividades en un año para una unidad Estratégica de negocios o un producto/servicio” incluyen un conjunto de tácticas y acciones sucesivas y coordinadas destinadas a alcanzar unos objetivos comerciales definidos.

El plan de marketing debe definir las mejores estrategias basadas en la segmentación, estableciendo el mercado meta para lograr el posicionamiento de producto/servicio y mezcla de marketing. Marketing mix es un termino creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a los cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación, que son los elementos tradicionales que la empresa puede controlar y direccionar para alcanzar lo objetivos planteados, al tratarse una empresa de servicios también requiere de marketing interno y un marketing interactivo para lo cual debemos adicionar 3 factores más: personas, procesos y pruebas físicas, para ello la empresa realiza análisis, planeación, aplicación y control de marketing.

Llegando a las actividades de análisis, planeación, aplicación y posterior control del marketing, y así observa y adapta los actores y las fuerzas del entorno. Logrando de esta manera el desarrollo adecuado del marketing mix integral, es decir, off y on line que se implementará en los siguientes meses en la empresa, con la finalidad de conseguir influenciar la decisión de compra de servicios por parte de los clientes al igual que

afianzar la fidelización de los clientes actuales, todo esto permitiendo aumentar la cuota de mercado e incrementando los beneficios de la empresa.



Ilustración 5.3. Marketing Mix 7P
Fuente: <https://neetwork.com/marketing-mix/>

6.1. Plan de Producto

Se entiende por producto el bien o servicio, tangible o intangible que recibe el cliente por medio de una transacción bien sea por el beneficio recibido por un bien o por una experiencia. En este sentido, de acuerdo a Monferrer (2013) debemos concebir el producto como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades. Esta propuesta de valor se materializa en una oferta que supone una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias, etc.

Miró Gestión Inmobiliaria & Jurídica ofrece un servicio puro en su departamento jurídico y en departamentos de servicios inmobiliarios ofrece bienes con servicios complementarios, dado que estos bienes no son propiedad de Miró y la diferenciación

de la empresa frente a la competencia se ve reflejada en aspectos más intangibles como la calidad del servicio, el conocimiento, la experiencia... establecemos que el producto de la empresa es un servicio híbrido. En adelante se expondrán las propuestas que de acuerdo al análisis realizado previamente se consideran las más apropiadas.

En los productos que Miró ofrece actualmente se encuentran: compraventa de inmuebles, arrendamientos de inmuebles, asesoría jurídica en derecho inmobiliario, remodelaciones. Cada uno de estos productos lleva un proceso interno diferente y es realizado por distintas personas dentro de la empresa que están capacitados para tal fin. A continuación se detallan los momentos de la verdad de los servicios.

Compraventa y arrendamiento de inmuebles

- 1.- Búsqueda del inmueble en la base de datos de la empresa
- 2.- Envío de información y fotografías al potencial comprador/arrendador
- 3.- Programar visitas para conocer el inmueble
- 4.- En caso de gustarle el inmueble, proceso de negociación, en caso contrario repertir pasos 1, 2 y 3.
- 5.- Firma de contratos (contrato de arrendamiento / Escritura de Compraventa)

En resumen los anteriores son los pasos normales que se realizan en los servicios de compraventa y arrendamiento, en cada uno de ellos se podría mejorar la experiencia del cliente implementando algunas de las siguientes medidas:

Ofrecer en menor tiempo las opciones que puedan interesarle a los posibles compradores o arrendatarios, para ellos se recomienda el uso de herramientas tecnológicas, apoyados por machine learning, base analytic y seguido con la implementar un CRM especializado en fincarai, que permita organizar bien sea por sector, precio, metros, habitaciones o características específicas los inmuebles que los que cuenta Miró en su portafolio, para ello luego se puede evaluar opciones existentes en el mercado colombiano como son: Arrendasoft, doomos, wasi, simi, entre otros, además de ofrecer filtros eficientes, este CRM debe permitir envío de información, programar citas, chat interno con los interesados, con eso se podría mejorar la experiencia de los pasos 1 y 2.

Dado la coyuntura actual que se vive a nivel mundial por el Covid-19, no es viable en muchos casos programar visitas para conocer los inmuebles, bien sea porque esta ocupado por personas vulnerables (niños o personas de tercera edad) o porque los potenciales compradores/arrendatarios no pueden ir a visitas presenciales, para atender se propone ofrecer tour virtuales de los inmuebles, apoyados en herramientas tecnológicas que permitan ofrecer imágenes 360° de los inmuebles, video llamadas o en caso de proyectos se pueden ofrecer renders 360° que ofrezcan una experiencia similar a una visita presencial al inmueble.

En cuanto a la firma de contratos, se podría hacer convenios con Notarías y bancos, para ofrecer un trato más personalizado y exclusivo a los compradores / arrendatarios, por ejemplo: ir a tomar las firmas a sus residencias, así evitas trasladarte a Notarías que pueden estar con gran número de personas o implementar el uso de huella y firma digital con software especializados que cumplan con los protocolos de seguridad requeridos.

En cuanto a los bancos, se pueden llegar a acuerdos para ofrecer tasas de interés más competitivas a los clientes de la inmobiliaria y al igual que con las Notarías que toda la recaudación de documentos necesarios para estudios de capacidad crediticia sean los asesores del banco quienes se dirigen a las residencias de los clientes a buscar la documentación o se permita el envío de estos por medios online.

Al implementar los aspectos anteriores y lograr una estandarización en los servicios, por otro lado ofreciendo capacitaciones constantes al personal de la inmobiliaria, se logrará ofrecer un valor diferenciado que permita que los clientes se decanten por Miró antes que por otras inmobiliarias o agentes independientes.

6.2. Plan de Precios

De acuerdo a Kotler, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. El precio que una empresa fija puede estar entre un nivel demasiado bajo, que no produce beneficios, o un nivel demasiado alto, que no genera demanda, para ellos de acuerdo a Monferrer existen tres métodos para fijación de precios:

- Método estimado en el coste, se basa en la información de costes que posee la empresa para la fijación de los niveles de precios finales de los productos, se considera justo y objetivo, no obstante deja de lado atributos que aportar valor agregado al servicio.
- Métodos basados en el valor percibido, centrado en el valor que los consumidores dan al producto para fijar su precio, y no en el coste del mismo.
- Métodos basados en la competencia, a través en el carácter competitivo del mercado y en la actuación de las demás empresas frente a nuestras acciones.

En el caso de los servicios ofrecidos por Miró, como se ha dicho anteriormente los precios de las comisiones a pagar por parte de los propietarios al recibir servicios de asesoría en la compraventa y arrendamiento son estándar en el mercado colombiano, a pesar que hay bróker independiente que utilizan estrategias de precios más bajos, en Miró consideran que es una estrategia desleal y que los posibles clientes pueden asociar a precios bajos-mala calidad y de acuerdo a la segmentación de mercado y mercado meta que se analizó previamente, los clientes potenciales de Miró pertenecen a estratos social-económico medio-alto y sus requisitos en cuanto a calidad suelen ser mayor. Ahora bien para los inmuebles arrendados bajo la modalidad de administración por la empresa Miró se podría manejar una política de precios por pronto pago, es decir, establecer un descuento del 2% sobre el valor del canon para los propietarios que paguen los cinco primeros días de cada mes, por otro lado para los arrendatarios que paguen la anualidad por adelantado se podría manejar un descuento de hasta el 10% previa autorización del propietario del inmueble.

Por otro lado para ofrecer mayor diferencial a los potenciales clientes, teniendo en cuenta que los precios de los servicios a los propietarios son “estadar” se podría manejar

una estrategia de valor agregado o precio psicológico, así lograr llegar a la mente de los clientes como un servicio de mayor calidad, esto se podría alcanzar, ofreciendo servicio la toma de fotografía con equipo profesional sin ningún costo, la promoción de los inmuebles asimilar Miró y al contar con un abogado inhouse se puede ofrecer acompañamiento jurídico desde el primer momento como un valor agregado, sin que eso repercuta en costes adicionales para la empresa.

De esta manera se determina que la principal estrategia que Miró va a implementar se basa en vender valor al cliente, al ofrecer una calidad máxima al servicio que puede ser percibida por el cliente, estará mas satisfecho por los beneficios recibidos a cambio del valor pagado, acompañado por descuentos por pronto pago para el caso de arrendatarios, y manteniendo una constante planificación de precios que se evaluará la primera semana de cada mes.

6.3. Plan de Plaza - Distribución

El canal de distribución se define como el conducto, vía o camino por el que transcurren los servicios desde el productor o fabricante hasta el consumidor final. (Kotler, y otros, 2008), por otro lado Monferrer expone el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto o servicios hasta llegar a manos del consumidor o usuario. Existen dos tipos de canales de distribución la directa y la indirecta.

Canal de distribución directa: es cuando el servicio es adquirido directamente por el usuario a través de medios propios de la empresa, en este sentido Miró ofrece varias modalidades de canal directo, como son:

Pagina web, a través de ésta los potenciales clientes podrán conocer la oferta de inmuebles para la venta y arriendo que ofrece Miró y podrán programar citas en los que deseen conocer, este canal esta disponible las 24 horas al día.

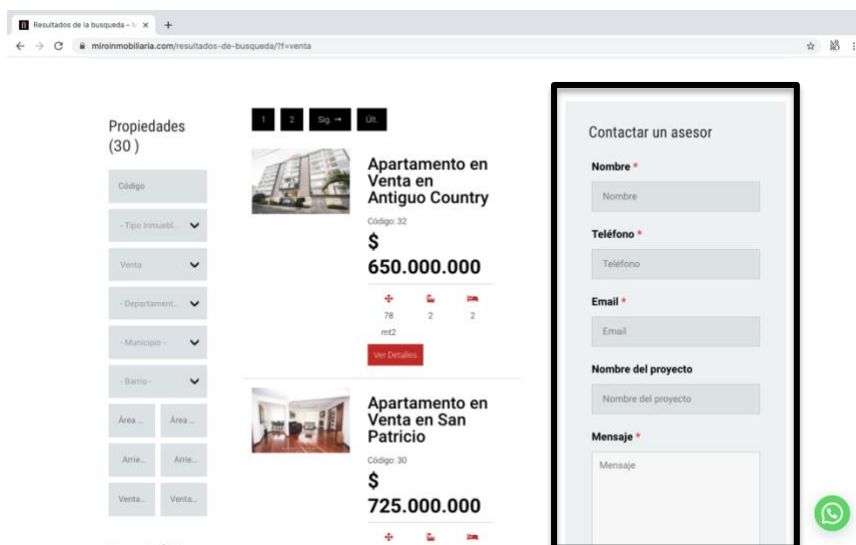


Ilustración 6.1. Buscador en la pagina www.miroinmobiliaria.com
Fuente: www.miroinmobiliaria.com

PLAN DE MARKETING: MIRÓ GESTIÓN INMOBILIARIA & JURÍDICA

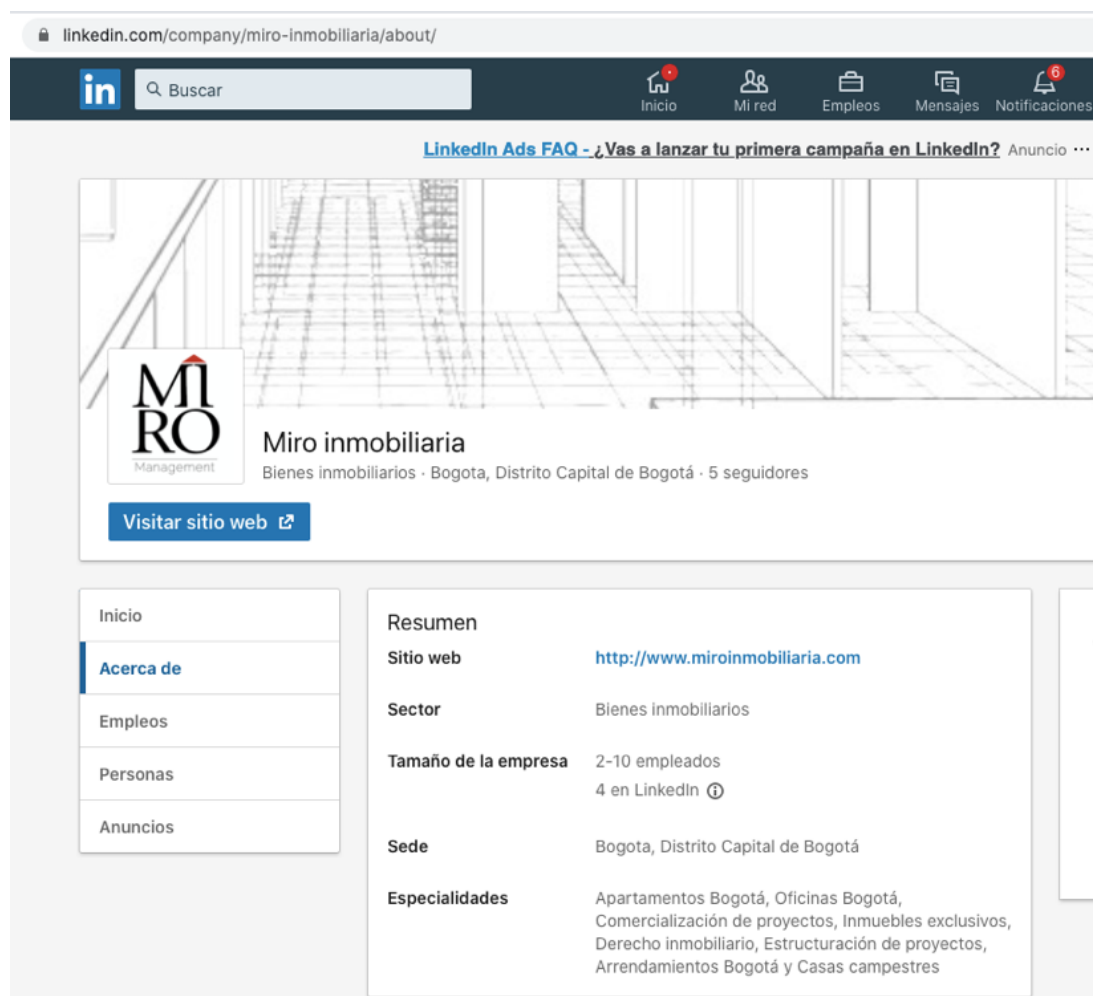
Línea telefónica, cuentan con teléfono fijo para llegar a personas de tercera edad que por costumbre siguen usando este servicio, también cuenta con línea móvil y WhatsApp, en llamadas se ofrece servicios de lunes a sábado de 08:00 al 20:00 y a través del WhatsApp se ofrece en horario extendido incluyendo domingos y festivos, lo último creando un diferencial frente a la competencia ya que no prestan servicios en horarios extendidos.

El canal directo se complementa con las redes sociales que cuenta la empresa, a través de los cuales se permite agendar citas o video llamadas:

<https://www.facebook.com/MiroInmobiliaria>, en esta red social cuenta con una comunidad de casi 3000 usuarios.

<https://www.instagram.com/miroinmobiliaria> en esta red social, cuenta con más de 500 seguidores.

<https://www.linkedin.com/company/miro-inmobiliaria/> en esta red social es donde se evidencia menor presencia y se recomienda darle un mejor manejo a la misma.



linkedin.com/company/miro-inmobiliaria/about/

Buscar

Inicio Mi red Empleos Mensajes Notificaciones

LinkedIn Ads FAQ - ¿Vas a lanzar tu primera campaña en LinkedIn? Anuncio ...

Mi RO
Management

Miro inmobiliaria
Bienes inmobiliarios · Bogota, Distrito Capital de Bogotá · 5 seguidores

Visitar sitio web

Inicio
Acerca de
Empleos
Personas
Anuncios

Resumen

Sitio web	http://www.miroinmobiliaria.com
Sector	Bienes inmobiliarios
Tamaño de la empresa	2-10 empleados 4 en LinkedIn
Sede	Bogota, Distrito Capital de Bogotá
Especialidades	Apartamentos Bogotá, Oficinas Bogotá, Comercialización de proyectos, Inmuebles exclusivos, Derecho inmobiliario, Estructuración de proyectos, Arrendamientos Bogotá y Casas campestres

Ilustración 6.2. Extracción LinkedIn Miró Inmobiliaria

Fuente: LinkedIn.com



Ilustración 6.3. Extracción Instagram



Ilustración 6.4. Extracción Facebook

Canal de distribución indirecta: cuando el servicio llega al usuario a través de uno o varios intermediarios. Miró cuenta canal de distribución indirecto corto, es decir donde solo participa un intermediario a través de contrato de prestación de servicios de Marketing con los principales portales de distribución online de inmuebles en Colombia, como son:

<https://www.metrocuadrado.com/inmobiliarias/>

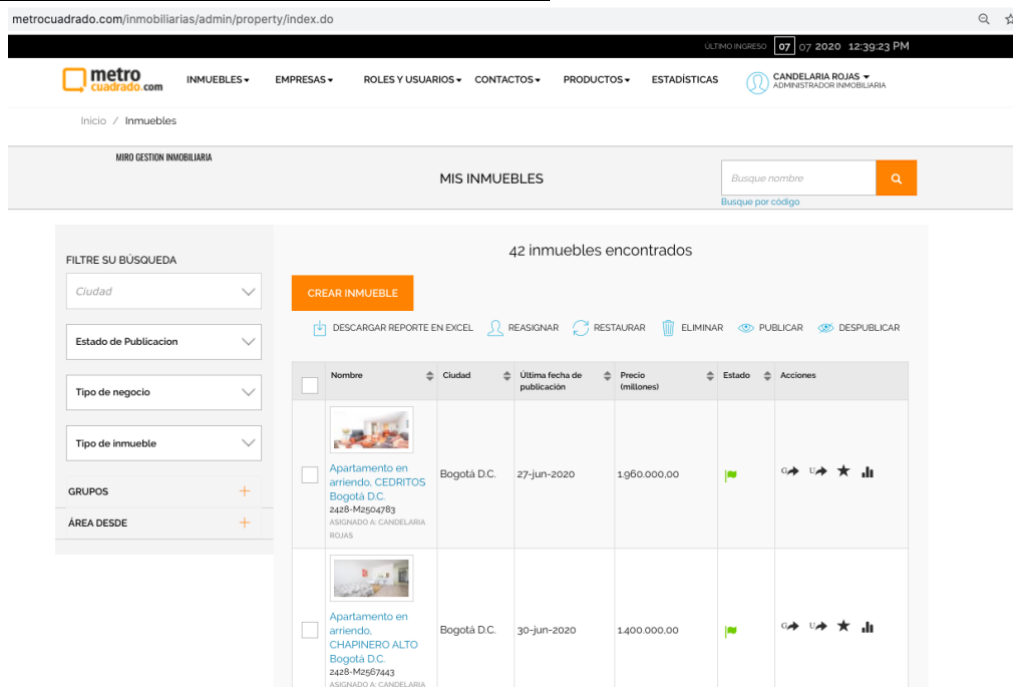


Ilustración 6.5. Extracción metrocuadrado.com

Fuente: www.metrocuadrado.com

<https://www.fincaraiz.com.co/inmobiliaria-miro-gestion-inmobiliaria-juridica>

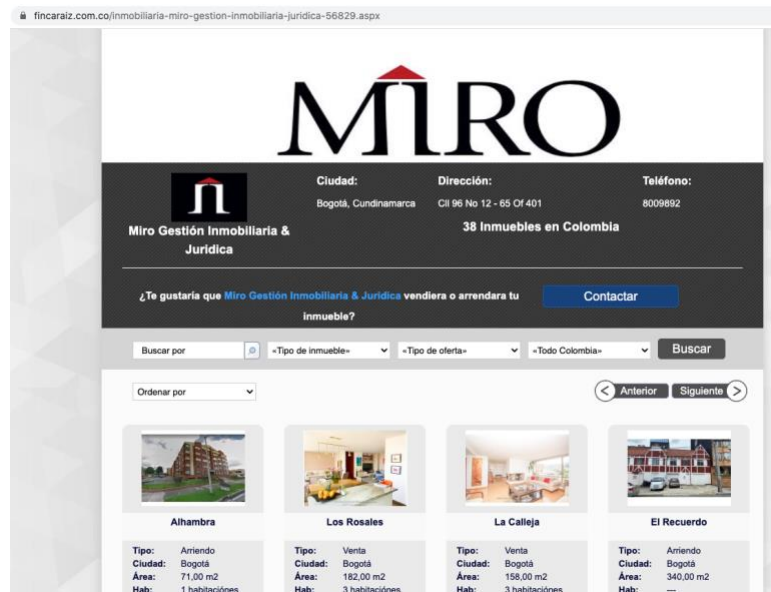


Ilustración 6.6. Extracción Fincaraiz/MiroInmobiliaria

Fuente: www.fincaraiz.com

También cuenta con contratos de promoción con medios digitales de menor alcance como son <https://www.goplaceit.com/co/> y <https://www.locanto.com.co/my/>.

6.4. Plan de Promoción

El plan de promoción es el proceso por el cual la empresa comunica sobre sus actividades, servicios ofrecidos, su marca, en general transmite información de si misma, mediante distintos canales de comunicación para alcanzar metas definidas creando relaciones que permitan la lealtad de los clientes. A continuación, se detallan las principales cinco herramientas de la mezcla de promoción junto a una breve explicación de cómo se aplican a la empresa para llegar a los clientes potenciales (Kotler, 2007):

- **Publicidad:** Kotler y Armstrong, definen la publicidad como "cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado, es una herramienta impersonal. Llegar a muchos compradores, y permite ser expresiva,

En esta herramienta Miró utiliza canales de publicidad pagos a través de google adwords es importante disponer de un buen posicionamiento SEO (Search Engine Optimization) ya que internet es el medio de comunicación con mayor difusión, Facebook e Instagram, con campañas que permitan llegar masivamente a clientes potenciales, a continuación se muestra una campaña de publicidad realizada entre los días 4 y 9 de junio, donde se quería dar a conocer un proyecto de apartamentos ubicado en la zona centro de la ciudad de Bogotá, para dicha publicidad se segmentó de acuerdo al rango de edad, intereses y nivel económico establecido

en los capítulos anteriores, como se evidencia logro un alcance de 9708 personal, un numero muy alto considerando que estuvo online 5 días.

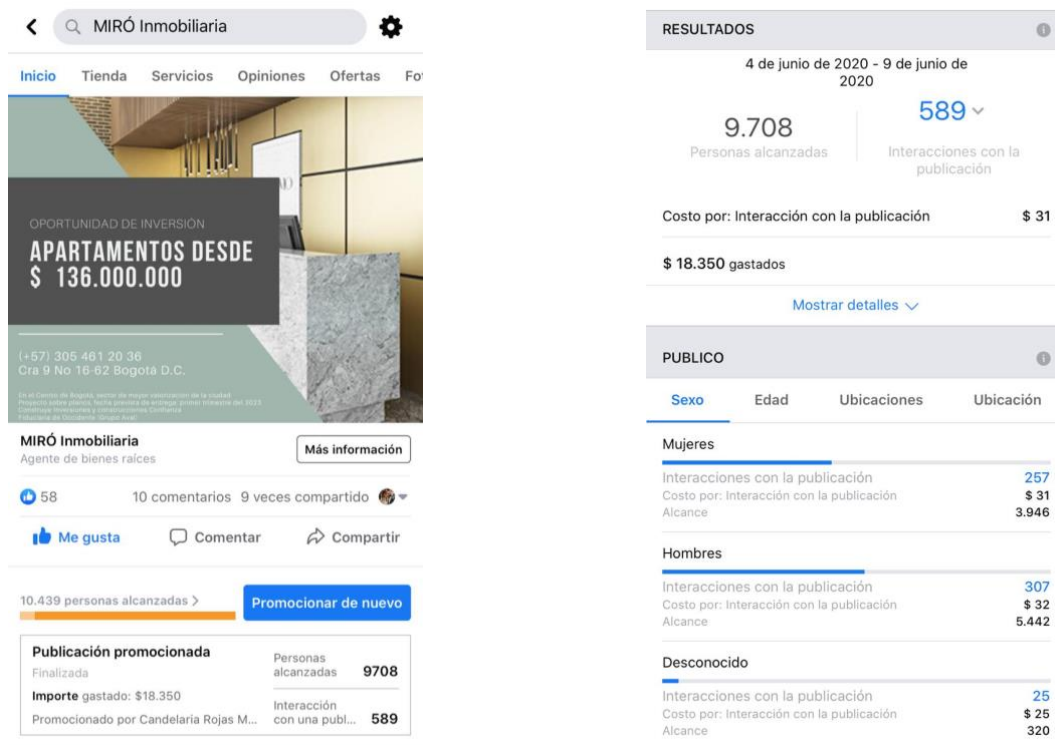


Ilustración 6.7. Extracción Facebook campaña de publicidad

Fuente: Facebook.com

- **Ventas personales:** son la única herramienta de la promoción que permite establecer una comunicación directa con los clientes actuales y potenciales a través de la fuerza de ventas de la empresa.

En esta herramienta Miró dispone de un equipo comercial, conformado por cinco asesores que se encargarán de atender personalmente a los clientes, estos agentes se encuentran altamente capacitados con conocimientos de precios del sector, características de alta valorización, zonas de interés, entre otros aspectos que son relevantes a la hora de tomar una decisión de compra o arriendo.

- **Promoción de ventas:** según Jeffrey Sussman la promoción son los distintos métodos que utilizan las compañías para promover sus productos o servicios, utilizando incentivos a corto plazo para lograr persuadir al cliente a comprar o adquirir nuestro servicio.

Esta herramienta no es utilizada actualmente por Miró, dado que no cuenta con el poder de decisión sobre los inmuebles que vende para hacer rebajas sobre el valor de venta, se recomienda hacer descuentos en el servicio de administración de inmuebles a propietarios que tienen más de tres inmuebles bajo la modalidad de arrendamiento por administración con la empresa, en cuanto a los servicios jurídicos ya que es recurrente que asocien cupones de descuento con mala calidad no se recomienda aplicar dicha herramienta.

- **Relaciones públicas:** Para Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, las relaciones públicas son acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y evitando rumores, artículos periodísticos o acontecimientos desfavorables, o haciendo frente a los mismos si llegan a tener lugar, además ellos expresan que las relaciones públicas se utilizan para promocionar productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones e incluso naciones

En esta herramienta, la empresa Miró maneja sus relaciones públicas aprovechando fechas comerciales como el día del padre, día de la madre y navidad para crear campañas de felicitaciones a sus clientes, con la finalidad de lograr un recordatorio de la marca y aumentado su posicionamiento en el mercado, por otro lado también crea campañas en su aniversario para dar a conocer a sus clientes y potenciales clientes la trayectoria que tiene en el mercado lo cual le brinda mayor seguridad a sus clientes, a continuación se muestran algunos ejemplos.



*Ilustración 6.8. Extracción Relaciones públicas Instagram
Fuente: www.instagram.com/miroinmobiliaria*

Marketing directo: esta herramienta consiste en un sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en un público objetivo.

Actualmente la empresa Miró realiza esta herramienta a través de sus redes sociales, también se recomienda el uso de herramientas online para el envío de correos y email marketing con plataformas online como Mailchimp.

6.5. Plan de Procesos

En el plan de procesos se establecen los mecanismos que se utilizan para la prestación del servicio y que influyen en la calidad percibida por el cliente, dependiendo del canal a utilizar se define el proceso estratégico que mejor convenga para satisfacer las necesidades del consumidor.

El proceso de prestación de servicios es crucial, ya que garantiza que el mismo nivel de servicio se entregue repetidamente a los clientes. Por lo tanto, es conveniente para la empresa establecer un plan de servicio que proporciona los detalles del proceso de prestación del servicio, Miró domina el marketing interactivo y los procesos en los tres niveles, llamadas, clics y visitas.

Se recomienda por un lado la creación de un guion del servicio para atender las llamadas telefónicas y los mensajes de WhatsApp y correo electrónico que incluya: las frases de saludo, de bienvenida, presentación de los inmuebles, despedidas que utilizará el personal del Miró. Por otro lado desde el sitio web la empresa debe tener en cuenta que el sitio debe ser amigable, contar con suficiente hosting para que la carga sea rápida, se maneje de forma sencilla y accesible; que el cliente encuentre lo que necesite de una manera rápida y sin complejidades pueda acceder en máximo 2 click a la información que desee. Si es de forma personal, se enfoca en el trato al cliente, contar con el conocimiento que permita aclarar en el momento todas las inquietudes presentadas por el cliente, tener un trago cordial, usar el tono de voz adecuado con la finalidad del retorno para una venta.

Por lo tanto, Miró debe asegurarse de contar con un proceso estandarizado bien adaptado en todos los canales que permita minimizar costos.

6.6. Plan de Personas

Las personas son un factor determinante en un proceso de prestación de servicios, ya que un servicio es inseparable de la persona que lo presta. Por lo tanto, una empresa de servicios inmobiliarios y jurídicos es conocida tanto por su portafolio de inmuebles como por el servicio prestado y conocimiento por su personal. En consecuencia, la capacitación en servicio al cliente para el personal se ha convertido en una prioridad para muchas organizaciones hoy en día. Es por ello que Miró se esfuerza por contar con personal capacitado y ofrecer condiciones laborales armoniosas que creen felicidad en sus empleados, ya que los empleados son los clientes internos y es fundamental que ellos estén satisfechos y sean leales a la empresa.

Se propone realizar capacitaciones trimestralmente donde se presente al equipo de trabajo de Miró las tendencias del mercado en cuanto a oferta y demanda, variación de precios, sectores de mayor crecimiento. Por otro lado ofrecer capacitación cuando se presenten cambios en la legislación vigente referente a temas tributarios que influyen en los procesos de compraventa o arrendamientos. También se propone actividades de esparcimiento y recreación una vez al mes donde permita la integración del personal como programas de mindfulness, reunión por cumpleaños de los miembros del equipo, celebración de navidad, día de las madres y día del padre, así como intercambio de

regalos en diciembre, entre otras, con la finalidad de lograr que el equipo se sienta parte importante y tengan sentido de pertenencia por la empresa.

6.7. Plan de Evidencias físicas

Dado que los servicios son de naturaleza intangible, la mayoría de los proveedores de servicios se esfuerzan por incorporar ciertos elementos tangibles en su oferta para mejorar la experiencia del cliente y que estos reflejen la satisfacción del servicio recibido en calificaciones que puedan ser vistos por otros potenciales clientes.

Miró por ser de una empresa de servicio, el cliente tiene pocos recursos físicos para evaluar ya que al tratarse de productos intangibles, repercutiendo en que los potenciales usuarios sean muy cuidadosos y cautelosos en la adquisición de servicios, especialmente a través de canales de distribución remotos, como puede ser internet.

Con la finalidad de superar esto, Miró debe proporcionar evidencias físicas en medio online que puedan ser apreciadas por otros usuarios puede ser a través de fotografías, testimonios o estadísticas, que apoyan sus afirmaciones en torno a la calidad de sus niveles de servicio y de información.

Miró Inmobiliaria

Cl. 96 #1265, Bogotá

[Escribir una opinión](#)

5,0 ★★★★★ 5 opiniones ?

Ordenar por: Más relevantes ▼



Luis Boscan

2 opiniones

★★★★★ hace 7 meses

Muy agradecido con el servicio. Me sentí muy apoyado en todo momento, y en todo momento conté con la disponibilidad de la inmobiliaria. Es por ellos estoy en mi apartamento, y por eso estoy infinitamente agradecido. Lo recomiendo 100%>

[Responder](#)

[Me gusta](#)



Angela Arbelaez

1 opinión

★★★★★ hace 10 meses

Por fin una inmobiliaria excelente. Muy profesionales y atentos

[Responder](#)

[Me gusta](#)



María Victoria Martinez

1 opinión

★★★★★ hace 10 meses

[Responder](#)

Ilustración 6.9. Extracción Opiniones de clientes Miró Inmobiliaria

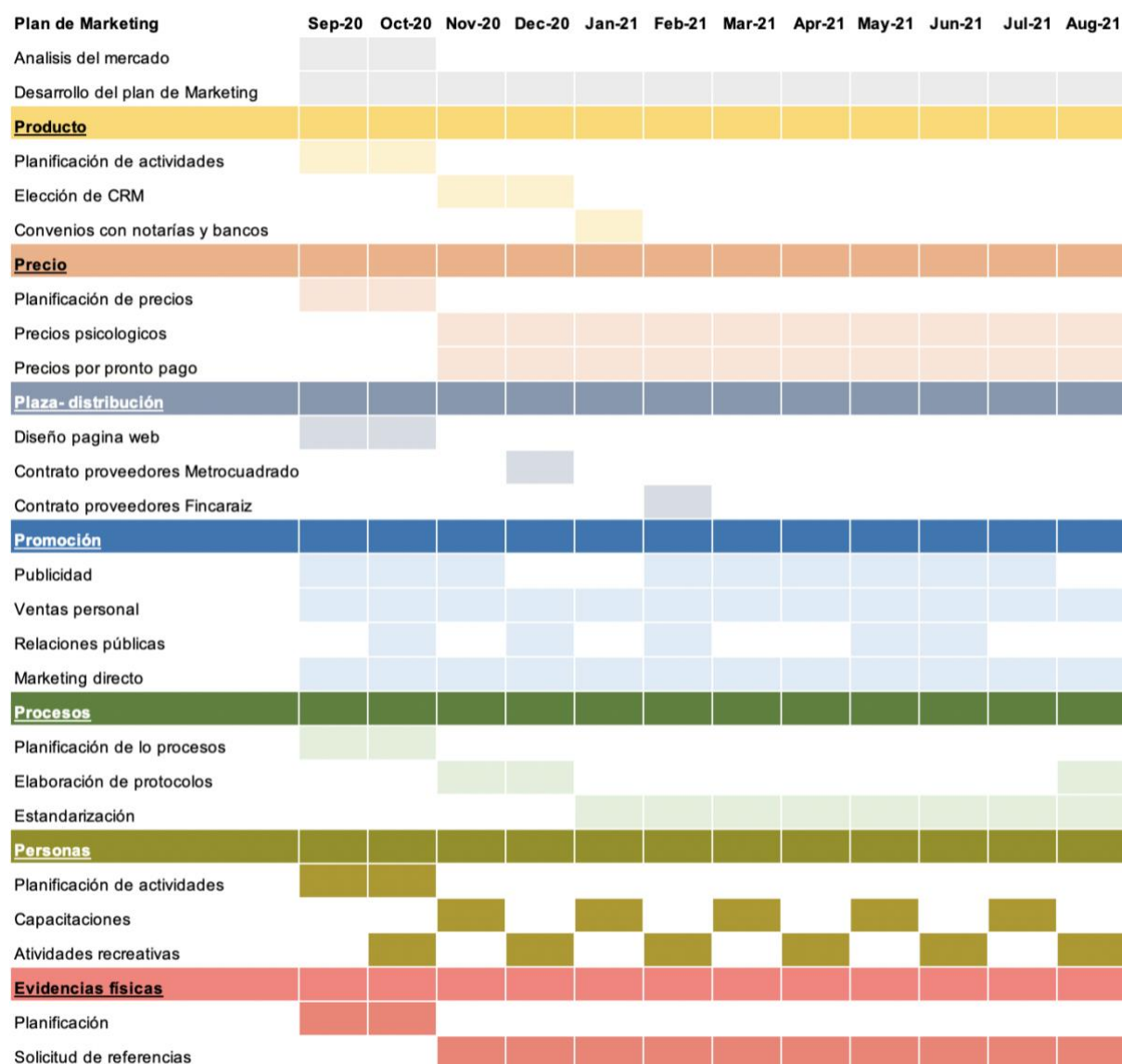
Fuente: www.google.com

7. EJECUCIÓN Y CONTROL

Una vez desarrollado el plan de marketing es necesario la elaboración de un cronograma con las diferentes acciones de marketing que se proponen y a continuación un presupuesto con los gastos que la empresa debe asumir por la ejecución de las acciones que se llevarán a cabo, posteriormente hay que establecer un método de control para poder ver los posibles errores o desviaciones que este plan puede tener y así poner medios que permita darle pronta solución.

Ejecución

Para la correcta ejecución del plan de marketing planteado previamente, se elaborará un cronograma con las actividades que se han identificado como prioritarias para conseguir los objetivos planteados.



Cuadro No 7.1. Cronograma Plan de Marketing
Fuente: Elaboración propia

PLAN DE MARKETING: MIRÓ GESTIÓN INMOBILIARIA & JURÍDICA

A continuación se presenta un estimado de los costes basados en cotizaciones realizadas con los proveedores durante el desarrollo del plan de marketing, dichos soportes se encuentran disponibles en los anexos, CRM – Arrendasoft (anexo 3), Proveedor metrocuadrado (anexo 4), Proveedor fincaraiz (anexo 5), los valores se encuentran expresados en miles de pesos colombianos.

Costes plan de Marketing	Costes Anuales
Producto	
CRM	\$ 2.750.000
Convenios	\$ -
Precio	
Planificación de precios	\$ -
Plaza - Distribución	
Diseño web	\$ 2.000.000
Contrato metrocuadrado	\$ 4.380.000
Contrato Fincaraiz	\$ 2.600.000
Promoción	
Publicidad	\$ 3.600.000
Relaciones Publicas	\$ 3.000.000
Procesos	
Protocolos	\$ 500.000
Estandarización	\$ 500.000
Personas	
Capacitaciones	\$ 3.800.000
Actividades recreativas	\$ 3.600.000
Evidencias físicas	
Solicitud de referencias	\$ -
Total costes	\$ 26.730.000

Tabla 7-1. Costes plan de Marketing
Fuente: Elaboración propia

Control

De acuerdo a Kotler (2007), define el control de marketing, como es el proceso de medir y evaluar los resultados de estrategias y planes de marketing, y tomar medidas correctivas para asegurarse de que se alcancen los objetivos de marketing, de esta manera se establecerá mecanismos periódicos de control que nos permitan verificar el correcto funcionamiento de los objetivos planteados en nuestro plan estratégico de marketing, es necesario para detectar los fallos y desviaciones que surjan, y de esta manera buscar su inmediata corrección y posibles soluciones. es decir, implica evaluar los resultados de las estrategias y planes de marketing y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos. Es conveniente realizar un análisis de las ventas, hacer un seguimiento de la satisfacción de los clientes y medir la eficacia de las acciones publicitarias. Para ello se contratarán los servicios de una auditoría externa, para que anualmente realice este estudio.

El eje central de control es la medición de la satisfacción de nuestros clientes. El hecho de tener clientes satisfechos, nos permitirá crecer y recibir beneficios. Para llevar a cabo este control de satisfacción, se realizará cuestionarios de satisfacción que se entregarán a los clientes al finalizar el proceso bien de sea de arriendo, compra – venta, asesorías o intervención y remodelación. De igual manera, se realizarán seguimiento de postventa, para conocer las quejas y sugerencias de la prestación de nuestros servicios, o de éstos en sí. La empresa establecerá un objetivo a la valoración por parte de los clientes de cómo mínimo un 4,5 sobre 5.

Es muy importante que nuestros clientes perciban un buen ambiente de trabajo entre los miembros de nuestro equipo y una implicación plena por parte de éstos, es decir, que se perciba un buen marketing interno en la empresa, que repercuta en un buen marketing relacional para con los clientes.

CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo de este trabajo de fin de máster, centrado en la elaboración de un plan de Marketing para la empresa Miró Gestión Inmobiliaria & Jurídica SAS, he efectuado varios análisis para establecer el plan de marketing más adecuado para que la empresa logre desarrollar su objeto y, sobre todo, se destaque y crezca en el medio inmobiliario colombiano.

El análisis PESTEL arrojó que en general todos los aspectos son favorables para la empresa, salvo el ecológico porque supone un alza generalizada de precios debido a las prohibiciones de expansión.

Respecto al análisis de microentorno se encontró que el entorno es altamente competitivo puesto que ya existe un número importante de inmobiliarias y además cualquier persona podría, potencialmente, desarrollar ese tipo de actividades. Uno de los aspectos que llama la atención es que los proveedores principales son Metrocuadrado y Finca Raíz, dos portales de búsqueda inmobiliaria que constituyen un duopolio, por lo tanto la capacidad de negociación de sus tarifas es nula, no obstante, supone también una ventaja puesto que al suscribir contratos con ellos, la visibilidad online de los productos es elevada.

Así las cosas, para lograr posicionarse como empresa líder en el mercado de inmobiliarias es necesario implementar en áreas tecnológicas un CRM especialista en el mercado inmobiliario con mls integrado, adquirir equipos que permitan toma de fotografías y videos en 360°, lanzar campañas de marketing digital a través de redes sociales dirigidas al segmento establecido con mayor frecuencia.

Para alcanzar el segundo objetivo en cuanto a la innovación para ofrecer mayor valor añadido en los servicios ofrecidos, lo ideal es agilizar y digitalizar el proceso de búsqueda de inmuebles, visitas a través de recorridos virtuales, el trámite de seguro y el cierre de los contratos usar software que faciliten todo el proceso online.

En cuanto al tercer objetivo de lograr la fidelización de los clientes, alcanzar el objetivo a través de la relación personalizada con ambas partes porque se percibió que las inmobiliarias, en general, amparan totalmente al propietario del inmueble pero descuidan la relación con el inquilino, dado que se limitan a exigir el cumplimiento del contrato. Unos inquilinos satisfechos y conformes son una excelente fuente de referencia de nuevos clientes.

Por último para lograr la consolidación de marca, se requiere visibilizar la marca en los canales online y físicos. También fortalecer los servicios jurídicos que de momento están en un segundo plano y, sobre todo, instruir al personal de Miró para un servicio totalmente personalizado y así estrechar la relación con los clientes.

Miró Gestión Inmobiliaria & Jurídica es una empresa que ha logrado adaptarse a las condiciones del mercado y si logra implementar lo expuesto en este plan de marketing seguramente alcanzará incrementar su cuota de mercado al igual que sus utilidades anuales.

BIBLIOGRAFÍA

Banco de la República (2018), *¿Por qué es importante tener una inflación baja y estable*. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/porque-es-importante-mantener-inflacion-baja-estable>

Burns, P. (2014). *New Venture Creation*. Inglaterra: Palgrave Macmillan

Centro Europeo de Postgrado, (2018). *Estructuras Organizativas. Organigramas*. Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/estructuras-organizativas-organigramas.html>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, (2018). *En el 2017 las transacciones digitales en Colombia aumentaron 24% con respecto al 2016*. Recuperado de: <https://www.ccce.org.co/noticias/en-el-2017-las-transacciones-digitales-en-colombia-aumentaron-24-con-respecto-al-2016>

Cámara de Comercio de Bogotá (2020), Bogotá-Región cerró 2019 con 795.648 empresas y establecimientos de comercio. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2020/Febrero-2020/Bogota-Region-cerro-2019-con-795.648-empresas-y-establecimientos-de-comercio>

Confecamaras, (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*. Recuperado de: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%00%B0lisis_Economico_N_11.pdf

Confecamaras, (2018). *Informe De Dinámica Empresarial En Colombia*. Recuperado de: <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Informe-de-Dinamica-Empresarial-2017-17012018.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2018), *Boletín Técnico Principales indicadores del mercado laboral*. Recuperado de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jul_18.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2018), *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB)*. Recuperado de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_11trim18_produccion_y_gasto.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2018), *Comunicado de Prensa Índice de Precio al Consumidor (IPC)*. Recuperado de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_ago18.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2018), *Encuesta Nacional de Calidad de Vida*. (2017), Recuperado de:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Tecnico_ECV_2017.pdf

Dinero, (2019). *Colombia, el segundo país con más abogados en el mundo*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/abogados-a-reinventarse/276327>

El Nuevo Siglo, (2020), En Bogotá Región se Crearon 151.790 empresas en el 2019. Recuperado de: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/02-2020-en-bogota-region-se-crearon-151970-empresas-en-2019>

Estrategias de posicionamiento (2020), Recuperado de: <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

Francés, A. (2006), *Estrategias y Planes para la Empresa*. 1º ed. España: Pearson.

Grant, R. (1991), *The Resource- Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. 1º ed. USA: California Management Review

Incrementa Colombia, (2018). *Estadísticas marketing digital Colombia 2018*. Recuperado de: <https://www.observatorioecommerce.com.co/estadisticas-marketing-digital-colombia-2018/>

Innpulsa, (2017), *ECOSISTEMAS REGIONALES DEL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA*. Recuperado de: https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/2.2_mapeo_e_infografia.pdf

Jhonson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin D., & Regnér, P. (2014), *Exploring Strategy*. 10º ed. Inglaterra: Pearson.

Junta Central de Contadores, (2018). *Estadística de contadores*. Recuperado de: <http://www.jcc.gov.co/>

Kotler, P. (2007) *Marketing Versión para Latinoamérica*, 11º ed. México: Pearson.

La República (2019), *¿Cuánto cuesta contratar los servicios de un abogado y cómo se estable el pago?* Recuperado de: <https://www.larepublica.co/especiales/los-bufetes-detras-de-los-grandes-negocios/cuanto-cuesta-contratar-los-servicios-de-un-abogado-y-como-se-estable-el-pago-2876127>

Martínez, D., & Gutiérrez, A., (2012). *Análisis del Entorno*. 1º ed. España: Ediciones Díaz de Santos.

MERINO, N. (2009). *Diseño del plan para la implementación de la estrategia de posicionamiento de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en la ciudad de Chiclayo*. Perú.

- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, (2018). *Boletín Trimestral de las TIC cifras rimer Trimestre De 2018*. Recuperado de: https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-75854_presentacion_cifras.pdf
- Monferrer, D. (2013) *Fundamentos de Marketing*. 1º ed. España: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- Mubrick (2020), *Inmobiliarias en el Norte de Bogotá*. Recuperado de <https://mubrick.com/inmobiliarias-en-el-norte-de-bogota/>
- Muñiz, R. (2012). *Marketing del Siglo XXI*. 4º ed. España: Centro de Estudio Financieros (CEF).
- Neetwork (2020). *Marketing Mix: ¿Qué es? ¿Cuáles son las 7P?*. Recuperado de <https://neetwork.com/marketing-mix/>
- Obeso, M., Díaz, J., & López, C. (octubre, 2017). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. [Diapositivas] Recuperado de https://moodle.unican.es/pluginfile.php/351409/mod_resource/content/1/FEE%202%20Análisis%20primario.pdf
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2015). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Ponce, H., (septiembre, 2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Recuperado: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Portafolio, (2017). *Colombia, entre los países más complejos en contabilidad y tributación*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombia-en-top-10-de-paises-complejos-en-areas-contable-y-fiscal-506509>
- Revista Dinero, (2017). *Qué significa que Colombia alcance 50 millones de habitantes*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/implicaciones-del-crecimiento-poblacional-de-colombia-en-los-ultimos-anos/250398>
- Rivera, J. & de Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y Aplicaciones*. 3º ed. España: Esic Business Marketing School.
- Selznick, P. (2009). *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. 10º ed. Estados Unidos de Norteamérica, Berkeley, Calif : University of California Press.
- Sussman, J.(1998), *El Poder De La Promoción*. 1º Ed. España: Prentice Hall.

Thomas L. Wheelen & Hunger. J., (2007). *Administración Estratégica y Política de los Negocios*. 10º ed. México: Pearson.

Anexos

Anexo 1: Matrículas nuevas sociedades por actividad económica 2017/16. Informe de Dinámica Empresarial de Colombia Año 2017. Confecamaras.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2016	2017	Var. 17/16
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2.420	2.314	-4,4
Explotación de minas y canteras	689	684	-0,7
Industrias manufactureras	8.556	7.837	-8,4
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire	293	271	-7,5
Distribución de agua, saneamiento ambiental	597	564	-5,5
Construcción	9.981	8.759	-12,2
Comercio al por mayor y al por menor;vehículos	15.514	15.009	-3,3
Transporte y almacenamiento	2.960	2.647	-10,6
Alojamiento y servicios de comida	2.803	2.816	0,5
Información y comunicaciones	3.965	3.585	-9,6
Act. financieras y de seguros	1.526	1.332	-12,7
Act. inmobiliarias	4.130	3.422	-17,1
Act. profesionales, científicas y técnicas	13.873	11.544	-16,8
Act. de servicios administrativos y de apoyo	4.402	4.131	-6,2
Administración pública y defensa;seguridad social	133	86	-35,3
Educación	1.263	1.165	-7,8
Act. de salud humana y asistencia social	2.080	1.924	-7,5
Act. artísticas, de entretenimiento	1.092	1.109	1,6
Otras Act. de servicios	803	772	-3,9
Act. hogares en calidad de empleadores	19	29	52,6
Actividad no Homologada a CIIU V4	21	22	4,8
TOTAL	77.120	70.022	-9,2

Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social

PLAN DE MARKETING: MIRÓ GESTIÓN INMOBILIARIA & JURÍDICA

Anexo 2. Certificado de existencia y representación (CCB)



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO VERIFICACIÓN: A20632380AB36E

19 DE JUNIO DE 2020

HORA 10:31:20

AA20632380

PÁGINA: 1 DE 2

* * * * *

LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS
NEGOCIOS. SE HA EXTENDIDO LA FECHA LIMITE PARA RENOVAR LA MATRÍCULA
MERCANTIL HASTA EL 03 DE JULIO DE 2020.

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRÓNICAMENTE Y CUENTA CON UN CÓDIGO
DE VERIFICACIÓN QUE LE PERMITE SER VALIDADO ILIMITADAMENTE DURANTE
60 DÍAS, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U
OFICINA DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE
CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN
WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE
DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E
INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : MIRÓ GESTION INMOBILIARIA & JURIDICA SAS

N.I.T. : 900.533.951-1 ADMINISTRACIÓN : DIRECCION SECCIONAL DE
IMPUESTOS DE BOGOTA, REGIMEN COMUN

DOMICILIO : BOGOTÁ D.C.

CERTIFICA:

MATRICULA NO: 02228527 DEL 27 DE JUNIO DE 2012

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :16 DE MARZO DE 2020

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2020

ACTIVO TOTAL : 24,340,000

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CL 96 NO. 12-65 OFICINA 401

MUNICIPIO : BOGOTÁ D.C.

EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : JOSSEGABRIELL@HOTMAIL.COM

DIRECCION COMERCIAL : CALLE 96 # 12-65 OFIC 401

MUNICIPIO : BOGOTÁ D.C.

EMAIL COMERCIAL : MIROGESTION@GMAIL.COM

CERTIFICA:

CONSTITUCION: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL
19 DE JUNIO DE 2012, INSCRITA EL 27 DE JUNIO DE 2012 BAJO EL NUMERO
01645745 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA
MIRÓ GESTION INMOBILIARIA & JURIDICA SAS.

CERTIFICA:

YISMAR CANDELARIA ROJAS MONCADA

Anexo 3. CRM – Arrendasoft, cotización con la empresa prestadora del servicio

Cobrado a

MIRÓ GESTIÓN INMOBILIARIA & JURÍDICA SAS

ATN: Jose Gabriel Mier Iñiguez

CL 145 A 12 A 62 AP 203 ED SIGMA

Bogota, cundinamarca,

Colombia

Identificación/NIT/Cédula/: 900533951-1

Descripción	Total
Arrendasoft Gold (13/04/2020 - 12/04/2021)	\$2750000.00COP
Favor consignar en la Cuenta de Ahorros Bancolombia No. 10537479340	\$0.00COP
Sub Total	\$2750000.00COP
0.00% Colombia IVA 19%	\$0.00COP
Crédito	\$0.00COP
Total	\$2750000.00COP

Transacciones


Fecha Transacción	Método/Gateway	ID Transacción	Total
No se encontraron transacciones relacionadas			
Balance			\$2750000.00COP

PLAN DE MARKETING: MIRÓ GESTIÓN INMOBILIARIA & JURÍDICA

Anexo 4. Proveedor metrocuadrado

DATOS DEL CLIENTE		Fecha Expedición 30.06.2020	Hora de Expedición 19:12:38-05:00
Nombre: MIRO GESTION INMOBILIARIA		Fecha de generación 30.06.2020	Hora de generación 07:12:24-05:00
NIT/CC:	9005339511	Fecha de vencimiento 01.08.2020	
Tipo de Documento	NIT	Plazo Pago a 30 Días	Código cuenta 900533951
Ciudad: Bogotá, D.c.	Teléfono: 8009892	Orden del cliente	
Dirección: CL 96 12 65 OF 401	Dirección de entrega:	Datos de ventas : jendel-QA50577	Factura SAP: 980053902
Medio de Pago	Acuerdo mutuo	Forma de Pago	CREDITO

ANUNCIANTE 0900533951 - MIRO GESTION INMOBILIARIA & JURIDICA SAS

Código	Descripción	Cant.	Valor unitario	Valor total	% Iva	**
MADM	30.06.2020 paquete de 30 cupos al aire-JUNIO	1	316,680	316,680	19	2
Código QR y CUFE		FIRMA DE ACEPTADO Y RECIBIDO		TOTAL VENTA	316,680	
				DCTO. CLIENTE	0	
				DCTO. AGENCIA	0	
				TOTAL VENTA NETA	316,680	

YISMAR CANDELARIA ROJAS MONCADA

Anexo 5. Proveedor fincaraiz (anexo 4)

Factura Electronica de Venta: FTEL-683

Fecha de Expedición: 30/03/2020 00:00
Fecha de Vencimiento: 30/03/2020

fincaraiz.com.co

EDITORIA URBANA LTDA

NIT: 800229663-1

Calle 147 No 17-78 Piso 8, Edificio Soko 147

Ciudad: SEDE PRINCIPAL (BOGOTA)

País: Colombia

Teléfono: 6497001

Correo: lida.salazar@fincaraiz.com.co; recaudos@fincaraiz.com.co

SOMOS AUTORRETENEDORES A TÍTULO DE RENTA SEGUN RESOL. 011220 DE NOV 06 DE 2018.

MIRA GESTION INMOBILIARIA & JURIDICA SAS

NIT: 900533951-1

CL 96 12 65 OF 411 CHICO

Ciudad: BOGOTA, D.C.

Departamento: BOGOTA

País: Colombia

Teléfono: 8009892

Correo: MIROGESTION@GMAIL.COM

Favor realizar el pago a nombre de Editora Urbana Ltda, cuenta de Ahorros No. 008340853 Banco AV VILLAS o a la Cuenta de Ahorros No. 208023101 BANCO DE BOGOTA y enviar el soporte al correo recaudos@fincaraiz.com.co. - GIRAR CON CRUCE RESTRICTIVO A EDITORA URBANA LTDA.

Autorización Numeración de Facturación Electrónica DIAN: 18763002287572 del 03/12/2019 al 03/12/2021 Autoriza con Prefijo FTEL del 1 al 10000.

Nombre Vendedor: DIAZ CARDENAS LIZETH CAMILA

Orden de Compra: PE00077838

Aviso de Despacho:

Aviso de Recibo:

Otros Documentos:

Forma de Pago: Contado

Condiciones de Pago: Transferecia Crédito

Responsable de IVA - ICA 7310 tarifa 9.66x1000

Favor abstenerse de practicar retención de ICA salvo que usted tenga la calidad de agente de retención en la ciudad de Bogotá, ya que este ingreso tributaria exclusivamente en esta ciudad. Somos grandes contribuyentes Dirección Distrital de Impuestos (DDI) - Resolución DDI 032117 de octubre 25 de 2019. No somos grandes contribuyentes Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

ID	Código Principal	Descripción	Cantidad	UM	Precio Unitario	Desc.	Cargos	Bruto	% Iva	Iva	Obeaq
1		EMPRENDADOR 40 INMUEBLES 02/03/20 - 01/03/21	1,00	94	3.112.800,00	933.828,00	0,00	2.178.972,00		414.004,68	



Bruto/Subtotal	2.178.972,00
IVA	414.004,68
Descuentos	0,00
Cargos	0,00
Base+ Cargos - Descuentos	2.178.972,00
Bruto + Cargos - Descuentos + Impuestos	2.592.976,68
Total a Pagar:	2.592.976,68
RateIVA:	0,00
RateICA:	0,00
RateFTE:	0,00
Moneda:	PESOS COLOMBIANOS

SON: DOS MILLONES QUINIENTOS NOVENTA Y DOS MIL NOVECIENTOS SETENTA Y SEIS PESOS COLOMBIANOS CON SESENTA Y OCHO CENTAVOS